

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту



«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
_____ Ігор СІРЕНКО
«__» _____ 2022р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **Стратегічне планування соціально-економічного розвитку
громади в умовах післявоєнної відбудови**

Виконав: здобувач вищої освіти
6438мз групи

_____ **Тетяна КОЗУБ**
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи:
доцент кафедри менеджменту,
канд.екон.наук, доцент
(посада, науковий ступень вчене звання)

_____ **Марина ВОЛОСЮК**
(підпис) (ім'я, прізвище)

Миколаїв – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма – Управління місцевими громадами та неурядовими організаціями

ЗАТВЕРДЖУЮ

гарант освітньої програми
 «Управління місцевими
 громадами та неурядовими
 організаціями»

_____ Марина ВОЛОСЮК
 «___» _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____ Козуб Тетяні Михайлівні _____
 (Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Стратегічне планування соціально-економічного розвитку громади в умовах післявоєнної відбудови

Керівник роботи: кандидат економічних наук, доцент Волосюк Марина Валеріївна

Затверджено наказом ректора №1058-уч від «21» листопада 2022 року

2. Термін подання роботи: 10 грудня 2022 року

3. Вихідні дані по роботі: законодавчі та нормативні акти, наукова та монографічна література з даної проблематики, практичні матеріали Єланецької селищної ради

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів): 1. Теоретичні основи стратегічного планування розвитку територій; 2. Дослідження процесу стратегічного планування в ОМС Єланецької територіальної громади; 3. Удосконалення практики розробки стратегії соціально-економічного розвитку Єланецької територіальної громади в умовах післявоєнної відбудови; 4. Охорона праці та навколишнього середовища.

5. Перелік презентаційних матеріалів: Мета і завдання дослідження; Об'єкт, предмет, наукова новизна дослідження; Основоволожні принципи стратегічного планування; Основне підґрунтя стратегічного планування як невід'ємного елементу управління територіальною громадою; Система відповідальності за стратегічне планування в територіальній громаді; Нормативно-правове середовище забезпечення стратегічного планування органами місцевого самоврядування; «Трирівнева модель» стратегічного планування в Україні; Діагностика стану Єланецької територіальної громади як основа планування її соціально-економічного розвитку; Оцінка чинної практики організаційного забезпечення стратегічного планування соціально-економічного розвитку Єланецької територіальної громади; Напрями удосконалення практики розробки стратегії відновлення та розвитку; Удосконалення організаційної структури Єланецької селищної ради для залучення кадрів до розробки Стратегії відновлення та розвитку; Пропозиції щодо удосконалення комунікацій ОМС Єланецької територіальної громади при розробці стратегії соціально-економічного розвитку громади в умовах післявоєнної відбудови; Розробка заходів з охорони праці у Єланецькій селищній раді.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці та навколишнього середовища	Андрій МОЗГОВИЙ	05.10.2022	05.12.2022

7. Дата видачі завдання 20 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	10.09	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	15.09	
3.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	20.09	
4.	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	05.10	
5.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	12.10	
6.	Систематизація інформації та складання розгорнутого плану роботи, затвердження його науковим керівником	14.10	
7.	Розробка теоретичного розділу	22.10	
8.	Розробка аналітичного розділу	29.10	
9.	Розробка проектного розділу	07.11	
10.	Розробка четвертого розділу	10.11	
11.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	17.11	
12.	Редагування рукопису роботи магістра та ознайомлення з ним наукового керівника	30.11	
13.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	05.12	
14.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	08.12	
15.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, автореферату, презентаційного матеріалу на попередній захист	10.12	
16.	Подання роботи і автореферату рецензенту та отримання рецензії	12.12	
17.	Захист роботи перед атестаційною комісією	За графіком АК	

Студент

_____ Тетяна КОЗУБ _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ Марина ВОЛОСЮК _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	8
1.1. Сутність, цілі та принципи стратегічного планування.....	8
1.2. Стратегічне планування розвитку як невід’ємний елемент управління територіальною громадою.....	12
1.3. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в сучасних умовах управління територіальною громадою.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОМС ЄЛАНЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	28
2.1. Діагностика стану Єланецької територіальної громади як основа планування її соціально-економічного розвитку.....	28
2.2. Оцінка чинної практики організаційного забезпечення стратегічного планування соціально-економічного розвитку Єланецької територіальної громади.....	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЄЛАНЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....	46
3.1. Напрями удосконалення практики розробки стратегії соціально-економічного розвитку громади.....	46
3.2. Пропозиції щодо удосконалення комунікацій ОМС Єланецької територіальної громади при розробці стратегії соціально-економічного розвитку громади в умовах післявоєнної відбудови.....	54
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА...	60
4.1. Характеристика та аналіз потенційно шкідливих і небезпечних виробничих факторів.....	60
4.2. Розробка заходів з охорони праці у Єланецькій селищній раді.....	65
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Тяжкі випробування, що випали на долю нашого народу внаслідок активних військових дій проти України, гостро наголошують на необхідності нарощування потенціалу публічного управління для адаптивного реагування на виклики воєнного часу та потреби післявоєнного відновлення. Масштаби та складність проблем у всіх сферах суспільного життя, що виявляються в нетиповому та агресивному зовнішньому середовищі і пов'язані з великими людськими та матеріальними втратами, сигналізують про нагальну необхідність впровадження нових підходів до розвитку стратегічного інструментарію на локальному рівні управління, що дозволило б вижити територіальним громадам у економічному та гуманітарному плані, здобути перемогу та закласти основи післявоєнної відбудови.

Це викликає необхідність концентрації ресурсів та зусиль на подоланні загроз, чіткого визначення пріоритетів розвитку територіальних громад, що робить актуальним питання стратегічного планування та необхідним його впровадження у щоденну діяльність роботи органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми стратегічного управління та стратегічного планування в органах державної влади та органах публічного самоврядування неодноразово розглядалася вітчизняними фахівцями і науковцями, серед яких: О. Берданова, М. Бриль, В. Вакуленко, М. Волосюк, І. Калашник, А. Кріпак, С. Невмержицька, М. Ольчак, К. Пастух, Н. Попадинець, С. Савчук, А. Ткачук, Ю. Шаров та інші. Розглянувши погляди різних науковців, можемо зазначити, що стратегічне планування все більше стає інструментом для досягнення конкурентних переваг територій і, як наслідок, підвищення їх конкурентоспроможності, інструментом місцевого економічного розвитку і згуртування різних зацікавлених осіб навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів. Але, перш за все, найважливіша роль в процесі стратегічного планування територіальної громади відводиться органам місцевого самоврядування, їх спроможності інтегрувати навколо спільних питань жителів громади.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та удосконалення практичних аспектів щодо стратегічного планування соціально-економічного розвитку громади в умовах післявоєнної відбудови.

Рух до окресленої мети обумовлює необхідність вирішення низки взаємопов'язаних **завдань**:

- розкрити сутність, цілі та принципи стратегічного планування;
- охарактеризувати стратегічне планування розвитку як невід'ємний елемент управління територіальною громадою;
- розглянути нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в сучасних умовах управління територіальною громадою;
- здійснити діагностику стану Єланецької територіальної громади як основи планування її соціально-економічного розвитку;
- оцінити чинну практику організаційного забезпечення стратегічного планування соціально-економічного розвитку Єланецької територіальної громади;
- окреслити напрями удосконалення практики розробки стратегії соціально-економічного розвитку громади;
- надати пропозиції щодо удосконалення комунікацій ОМС Єланецької територіальної громади при розробці стратегії соціально-економічного розвитку громади в умовах післявоєнної відбудови;
- охарактеризувати та проаналізувати потенційно шкідливі та небезпечні виробничі фактори;
- дослідити заходи з охорони праці у Єланецькій селищній раді.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів стратегічного планування соціально-економічного розвитку громади в умовах післявоєнної відбудови.

Методологічну основу дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань в кваліфікаційній роботі також застосовувались наступні методи: монографічний - при вивченні літературних джерел, практики публічного управління; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії - для розкриття сутності поняття «стратегічне планування розвитку територіальної громади»; абстрактно-логічний - для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез; статистичний - для збору, обробки та аналізу отриманої інформації; функціональної оцінки - для визначення тенденцій функціонування Єланецької селищної ради; причинно-наслідкових зв'язків - для визначення причин, які обумовлюють практичні дії органів місцевого самоврядування з розробки стратегії соціально-економічного розвитку громади; моделювання - для розробки моделі синергетичної взаємодії трьох сфер своєї управлінської діяльності: стратегічного планування, бюджетування та ефективних комунікацій.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, наукова та монографічна література з даної проблематики, практичні матеріали Єланецької селищної ради.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень щодо стратегічного планування соціально-економічного розвитку громади в умовах післявоєнної відбудови.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані в управлінській діяльності Єланецької селищної ради в умовах післявоєнного відновлення.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи 78 сторінок, з них основний текст - 70 сторінок. Робота містить 5 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 35 найменувань на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Сутність, завдання та принципи стратегічного планування

Стратегічне управління та планування вже тривалий час застосовуються в Україні і стають подальшими необхідними умовами для стійкого місцевого розвитку та функціонування вітчизняних територій.

Стратегічне управління в органах місцевого самоврядування (громаді) полягає в розробленні та періодичній актуалізації стратегії (стратегічного плану) за одночасного реагування на зміни оточення і зміни, які відбуваються в самій громаді. Розроблена стратегія має випереджувати ті зміни, та навіть більше - викликати такі зміни, які будуть корисними для суспільства та становитимуть загальний інтерес. Процес впровадження, який тісно пов'язаний із плануванням, має проходити так, щоб використати ресурси і потенціал громади (зокрема потенціал знань і вмінь) для досягнення передбачених стратегією довготермінових цілей розвитку, а також забезпечити функціонування громади в нестабільних ситуаціях [11, с.10].

За визначенням О. Берданової та В. Вакуленка [3], стратегічне планування розвитку територіальних громад - це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [3, с.5].

А. Кріпак [11] наголошує на тому, що «Стратегія розвитку територіальної громади має спиратися насамперед на синергетичний ефект, який виникає

внаслідок впорядкування та узгодження дій членів громади на базі реалізації потенціалу території. В умовах, що склалися в Україні, саме потенціал території (людський, природно-ресурсний, історико-культурний, інфраструктурний, географічний, економічний), а не наявні бюджетні та інші фінансові ресурси, обмеженість яких зберігатиметься ще достатньо довго, слід вважати головним ресурсом розвитку територій» [11, с.128-129].

С. Романюк [29] визначає стратегічне планування як «процес, що містить дорожню карту досягнення цілей, реалізації завдань та здійснення заходів, звертаючи увагу на те, що стратегічний план заснований на баченні майбутнього території» [29].

Ми погоджуємось з дослідниками Євтушенко О.Н., Ємельяновим В.М., Андріяш В.І. [8], які розглядають стратегічне планування як «функцію муніципального менеджменту, що створює для територіальної громади можливості для передбачення майбутнього й планомірного розподілу в часі та цільового використання ресурсів» [8, с.164]. Автори розуміють під стратегічним плануванням розвитку територіальних громад «системну технологію обґрунтування та ухвалення рішень щодо місцевого розвитку, визначення майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку» [8, с.165].

Результатом стратегічного планування є розроблення та реалізація Стратегії. К. Пастух [15], у своєму науковому дослідженні систематизувала усі визначення і охарактеризувала сутність стратегічного планування як:

- «процес, який націлений на формування та реалізацію стратегії розвитку середовища, в якому існує громада та пристосування його до певних змін оточення;
- процес, спрямований в майбутнє, який визначає цілі та напрямки розвитку, методи і способи досягнення цих цілей;

- процес, який програмує майбутні події, рівень розвитку, структуру територіальної громади, а також її місце в оточенні;
- циклічний процес, який містить в собі аналіз і коригування реалізації стратегічного плану на етапах його впровадження» [15, с.200].

Крім цього, ряд авторів [11; 14; 28] наголошують на партисипативному підході до дефініції «стратегічне планування». «Стратегічне планування розвитку міста передбачає покращення рівня добробуту населення та підвищення темпів розвитку міста; сприяє подоланню фрагментарності та диспропорційності економічного, соціального й екологічного розвитку території; посиленню довіри в системі відносин «влада - бізнес - громадянське суспільство»», - зазначається у [28].

Планування все більше стає інструментом для досягнення конкурентних переваг територій і регіонів і, як наслідок, підвищення їх конкурентоспроможності, засобом для підтримки покращень і згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів [28].

Як постійний поетапний партисипативний процес стратегічне планування відбувається шляхом вирішення його певних завдань. До основних з них належать:

- 1) «аналіз початкових умов для розвитку громади - її соціально-економічного стану, наявної інфраструктури, чисельності та структури населення, тенденцій зміни цих та інших основних характеристик;
- 2) визначення місії та реалістичного бачення того стану громади, яким його хочуть бачити місцеві жителі;
- 3) здійснення аналізу наявних сильних і слабких сторін громади, які сприяють чи заважають реалізації бачення, а також зовнішніх щодо громади можливостей і загроз, реалізація яких може покращувати чи погіршувати ці умови;
- 4) визначення основних цілей, яких громаді необхідно досягти для реалізації бачення, спираючись на її відповідні сильні сторони та долаючи

відповідні слабкі сторони, враховуючи шанси появи нових можливостей і страхуючись від загроз;

5) розробка планів дій (переліків послідовних завдань, проектів з призначеними виконавцями та передбаченими конкретними ресурсами) для досягнення кожної з основних цілей, виходячи з ієрархії цілей, базуючись на термінах, заснованих на реалістичних перспективах залучення ресурсів, необхідних для цього» [16, с.17].

З метою забезпечення сталого місцевого розвитку реалізація стратегічного планування має відбуватися з дотриманням відповідних принципів, які мають стати основоположними у виконанні всіх поставлених завдань:

- «принцип комплексності - охоплення всіх аспектів функціонування громади, враховуючи основні тенденції її розвитку, наявний людський, ресурсний і фінансовий потенціал;
- принцип єдності - єдиний підхід до розробки стратегічного плану, що забезпечується єдиною правовою базою;
- принцип об'єктивності - формування стратегії громади на основі об'єктивної інформації та попереднього досвіду, виключаючи вплив суб'єктивних факторів;
- принцип обґрунтованості - науково обґрунтоване формулювання пропозицій щодо стратегічного бачення розвитку громади, а також визначення показників результативності дії стратегічного плану;
- принцип ефективності - спрямовання всіх заходів відповідно до визначених пріоритетів при залученні мінімального обсягу фінансових ресурсів на забезпечення сталого місцевого розвитку;
- принцип чіткості у визначенні місії та стратегічного бачення;
- принцип прозорості - забезпечення максимальної публічності та прозорості у процесі вибору найбільш пріоритетних проектів для подальшого впровадження у громаді, сценаріїв локального розвитку, так і

безпосередньо розробки стратегії через ефективну комунікацію з громадянськістю» [30, с.841].

Отже, як предмет нашого дослідження, стратегічне планування представляє собою управлінську діяльність органів місцевого самоврядування з визначення стратегічної мети та стратегічних напрямів їх поведінки, що забезпечить ефективне функціонування територіальної громади в довгостроковій перспективі.

1.2. Стратегічне планування розвитку як невід'ємний елемент управління територіальною громадою

Як зазначалося у главі 1.1, функцією муніципального управління є стратегічне планування. В результаті адміністративної та фінансової децентралізації територіальні громади отримали значні додаткові ресурси для свого розвитку, а також можливість скористатись коштами з Державного фонду регіонального розвитку на проекти розвитку, використати кошти державної субвенції на розвиток інфраструктури, залучати кошти міжнародної технічної допомоги. Важливо, щоб ці кошти були використані ефективно, та завдяки цьому сформувались нові можливості для збільшення місцевих доходів. Успішними стають ті громади, які активно розвивають власну внутрішню спроможність і поліпшують умови залучення інвестицій. Саме тому стратегічному плануванню розвитку територіальної громади відводиться особлива і дуже важлива роль.

Крім того, нами визначено, що розробка Стратегії представляє собою партисипативний, комунікативний процес. У цей процес необхідно залучити всіх наявних стейкхолдерів, які мають та готові обговорювати власну позицію з приводу ефективного розвитку територіальної громади. Таке узгодження інтересів може забезпечити стейкхолдерський підхід, який в стратегічному менеджменті розглядає формування стратегічних рішень як результат переговорного процесу, та на відміну від традиційних (програмно-цільового,

індикативного), де розглядаються тільки процеси планування та управління, включає в себе іще і третю складову, скеровану на вирішення проблем залучення суб'єктів території в ці процеси та «суміщення», збіг їх цілей [33, с.100]. Тому на сьогодні актуальним є з'ясування організаційних аспектів залучення всіх зацікавлених у розвитку громади суб'єктів до процесу проведення стратегічних перетворень та визначення форми координації їх діяльності при реалізації цих перетворень.

Досить ґрунтовно наведено класифікацію стейкхолдерів відносно територіальної соціально-економічної системи локального рівня у науковому дослідженні [33]. Автором пропонується при розробленні стратегії комунікувати з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Так, інтереси та ресурси внутрішніх стейкхолдерів пов'язані в основному із функціонуванням та розвитком конкретної громади, на території якої вони проживають та користуються всіма її благами. До них відносяться: місцеве населення, господарюючі суб'єкти (резиденти території), органи місцевого самоврядування, місцеві громадські організації та місцеві ЗМІ. Інтереси та ресурси зовнішніх стейкхолдерів зосереджені на отриманні ефектів, які потім спрямовуватимуться до зовнішніх відносно громади систем – інша громада, регіон, країна в цілому, іноземна держава. Серед них: державні та регіональні органи влади, громадські організації (регіональні, державні, міжнародні), інвестори, населення (нерезиденти території – мігранти), господарюючі суб'єкти (нерезиденти території), ЗМІ (регіональні, державні, міжнародні) [33, с.102].

Територіальні громади є досить великими територіальними утвореннями і в межах своїх територій мають різні локальні складові, які фактично є зменшеною копією регіону. Стратегія розвитку територіальної громади базується на системі координації процесів стратегічного планування на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027рр. [22] є основою для розроблення середньострокових програм соціально-економічного розвитку регіонів, які по суті є планами з їх реалізації, регіональних стратегій розвитку, стратегій

розвитку територіальних громад. Вихідні умови, що формують дієздатне підгрунтя стратегічного планування як невід'ємного елементу управління територіальною громадою представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основне підгрунтя стратегічного планування як невід'ємного елементу управління територіальною громадою*

№	Вихідні умови	Характеристика
1.	Узгодження інтересів	Сприяння узгодженню інтересів держави, регіону, громади в процесі реалізації державної регіональної політики, розробки стратегій розвитку, стимулювання комплексного розвитку територій
2.	Децентралізація повноважень	Забезпечення децентралізації управління розвитком територій у відповідності з принципами субсидіарності, підвищення управлінської та фінансової дієздатності територіальних громад
3.	Ефективне господарювання на місцевому рівні (у т.ч. ефективне використання ресурсів)	врахування інституційних особливостей, унікального ресурсного потенціалу територій, сприяння збереженню та примноженню культурно-історичної, етнічної, природно-ресурсної спадщини регіону у процесі стратегічного планування і визначення стратегічних пріоритетів та цілей розвитку
4.	Конкурентоспроможність	сприяння формуванню конкурентоспроможних соціально-економічних систем, у т.ч. шляхом налагодження міжсекторальної взаємодії, вертикальної та горизонтальної кооперації, формування кластерних об'єднань (у т.ч. на засадах державно-приватного партнерства)
5.	Інтегрованість (консолідація) зусиль	сприяння оптимізації розміщення продуктивних сил, розвитку міжрегіонального співробітництва як основи формування інтегрованого внутрішнього ринку
6.	Інституційна підтримка місцевого розвитку	забезпечення інституційної підтримки розвитку різноманітних форм самоорганізації населення, налагодження дієвої взаємодії по лінії «влада - бізнес - громадськість», забезпечення підтримки різноманітних форм громадської активності з метою ефективного вирішення проблем місцевого (локального) розвитку на основі досягнення суспільного консенсусу

* Складено автором

У методичних рекомендаціях щодо порядку, розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [17] наводиться таке визначення стратегії розвитку територіальної громади: це «документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, завдання для сталого економічного і соціального розвитку територіальної громади, та який розробляється з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики»».

Процес стратегічного планування є довготривалим творчим процесом із певним алгоритмом дій, який покликаний вирішити питання забезпечення сталості розвитку територіальної громади. Сталий розвиток територій забезпечується поєднанням екологічних, економічних та соціальних складових розвитку. Саме за таких умов можливе створення комфортного середовища, підвищення якості життя місцевого населення.

Складовими, які забезпечують сталий розвиток, є: екологічна, економічна, соціальна (табл.1.2).

Такий збалансований розвиток території неможливий без удосконалення територіальної організації влади та ефективного планування. Подальше впровадження реформи децентралізації повинно зміцнити спроможність територіальних громад та підвищити рівень соціально-економічного розвитку регіонів. Перехід до належної якості системи планування місцевого розвитку потребує повної зміни сутності планування із засобу адміністративного тиску на інструмент науково обґрунтованих рішень для досягнення цілей соціально-економічного та просторового розвитку території, на посилення стратегічного спрямування планування, демократизації процесу розроблення та прийняття програмних документів, чіткого дотримання прийнятих рішень тощо.

В процесі формування стратегії розвитку територіальної громади рішенням сесії місцевої ради створюється робоча група з розробки та реалізації стратегії. Робоча група в процесі діяльності:

- розробляє проект бачення Стратегічного плану розвитку громади;

Таблиця 1.2

Складові стратегії, що забезпечують сталий розвиток територіальної громади*

№	Назва складової	Зміст
1.	Економічна сталість	Є однією з важливих складових, що визначає економічний поступ розвитку громади. Досягненню економічної сталості передуює створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, залучення місцевих та іноземних інвестицій у місцеву економіку, надання максимального сприяння компаніям, які працюють на території ТГ, перепідготовка кадрів з урахуванням майбутніх потреб бізнесу, створення життєздатної у фінансовому відношенні економічної бази ТГ. Усі ці фактори впливають на створення робочих місць, а отже перешкоджатимуть відтоку населення з новоствореної громади.
2.	Екологічна сталість	Розкривається не лише через збереження довкілля, але й задоволення елементарних людських потреб у чистому повітрі, екологічно чистих харчових продуктах; забезпечення благоустрою територій, здійснення заходів із енергозбереження, забезпечення житлово-комунальних послуг, таких як водопостачання та водовідведення; поводження з твердими побутовими відходами тощо. Тобто, це виконання завдань, які, в першу чергу, позитивно вплинуть на довкілля у майбутньому.
3.	Соціальна сталість	Передбачає належне медичне обслуговування, безпечне і здорове житло, високоякісну освіту для всіх мешканців громади; підтримку громадської безпеки та правопорядку; зміцнення духу громади, її згуртованості, що породжує почуття приналежності до певної території, тобто розвитку локальної ідентичності; сприяння творчому вираженню, збереження традицій тощо.

* Складено на основі [5]

- визначає напрями і пріоритети своєї роботи;
- розробляє план дій для втілення Стратегічного плану;
- проводить економічні дослідження та фінансово - технічний аналіз;
- проводить аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку територіальної громади;
- визначає пріоритетні напрямки економічного і соціального розвитку;
- організовує розповсюдження плану дій груп та проводить опитування серед жителів громади з метою накопичення пропозицій щодо включення в Стратегічний план;
- узагальнює і оцінює результати опитування з метою включення їх до плану дій групи розвитку;
- організовує роботи по підготовці інформаційних документів з переліком і описом проектів щодо складання і виконання Стратегічного плану;
- організовує роботу з засобами масової інформації;
- розробляє концепцію стратегічного бачення та напрямків досягненню довго - і короткострокових цілей;
- залучає до роботи фахівців та спеціалістів з обговорюваних питань;
- бере участь у розробці та подає проект Стратегії на затвердження місцевій раді;
- здійснює моніторинг результатів реалізації Стратегії після її затвердження.

У підсумковому документі стратегії розвитку територіальної громади обов'язково представляється система управління її реалізацією, центральне місце в якій відведено затвердженому розпорядженням голови громади спеціальному уповноваженому органу. Як зазначається у [35], таким органом може бути «стратегічний комітет» або робоча група з розробки стратегії розвитку. Проте для ТГ краще формувати окремий уповноважений орган – відділ зі стратегічного управління, функції якого відрізняються за своїм змістом від функцій робочої групи з розробки стратегії розвитку. Цей відділ здійснює саме

координацію та поточне управління всіма заходами, спрямованими на реалізацію стратегії. І. Калашник та Ю. Шаров [9] виділяють наступні функції відділу зі стратегічного управління:

- «організовує взаємодію структурних підрозділів виконавчих органів місцевої ради, а також учасників-партнерів виконання стратегії;
- здійснює моніторинг і контролює виконання та фінансове забезпечення проектів стратегії відповідно до її підсумкового документу;
- проводить регулярне кількісне оцінювання рівня виконання проектів, операційних та стратегічних цілей, пріоритетів та стратегії у цілому;
- корегує за необхідністю склад та кількісні оцінки вигід громади, які планується отримати від реалізації проектів стратегії;
- здійснює моніторинг досягнення запланованого результату стратегії з урахуванням впливу змін та соціально-економічних показників стану громади;
- аналізує результати кращих проектів і формує пропозиції щодо їх тиражування на інші населені пункти громади;
- проводить бенчмаркінг діяльності громад-передових аналогів, узагальнює досвід та кращі практики діяльності громад в конкурентному середовищі й формує пропозиції щодо врахування їх у власній стратегії;
- аналізує дії найближчих громад-конкурентів, ризики та загрози, які від них надходять;
- здійснює підготовку квартальних (піврічних) звітів про стан реалізації стратегії, надає їх голові та презентує на засіданні виконкому місцевої ради (піврічний звіт – на засіданні місцевої ради);
- готує щорічний звіт про стан виконання стратегії, презентує його на останньому в році черговому засіданні місцевої ради, а повний текст звіту розміщує на сайті місцевої ради в мережі Інтернет;
- формує пропозиції щодо змін, які слід внести до цілей і проектів стратегії, індикаторів виконання стратегії як відповідь на виявлені виклики» [9].

Чикаренко І.А., Чикаренко О.О., Ушакова А.С. [34] акцентують увагу на тому, що базовою передумовою успішності процесу управління реалізації стратегії розвитку є багаторівнева система персональної відповідальності, релевантна ієрархічній структурі органів місцевого самоврядування. Типова система відповідальності для територіальних громад передбачає наступні рівні (рис. 1.1).

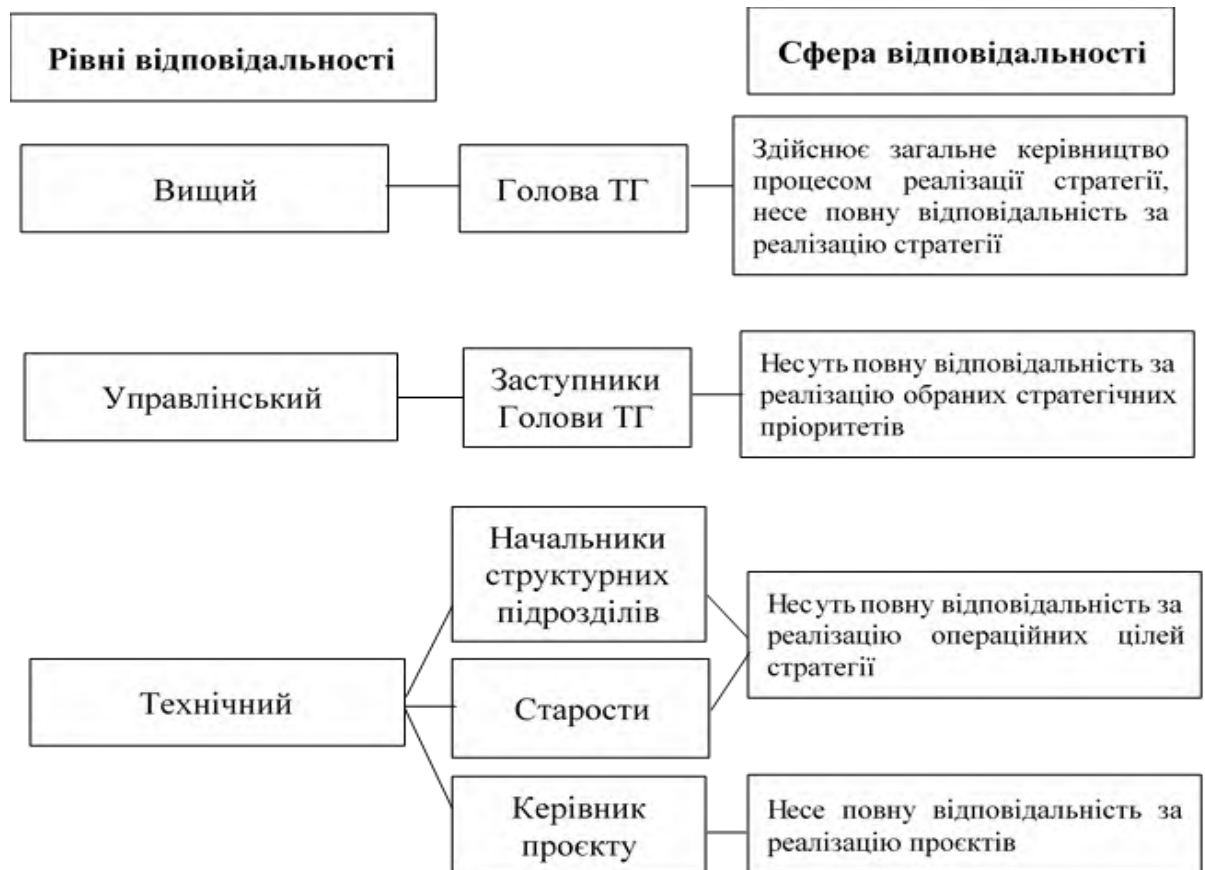


Рис. 1.1. Система відповідальності за стратегічне планування в територіальній громаді [34]

Перелік відповідальних осіб за реалізацію стратегії, зафіксований розпорядженням голови ТГ, є невід'ємною частиною стратегії розвитку територіальної громади. Для цього має бути приділена увага формуванню умов для їх підготовки органами місцевого самоврядування.

Важливим фактором успіху для розвитку стратегічного процесу в територіальній громаді є координація діяльності між публічними органами

влади, бо вона допомагає залучати як національні, так і регіональні ресурси для реалізації стратегії.

Варто зазначити, що процеси управління стратегічним розвитком територіальної громади не закінчуються із затвердженням Стратегії розвитку сесією місцевої ради, а переходять до наступної фази - фази управління реалізацією стратегії. На цій фазі основними є процеси управління проектами, а саме управління вартістю, часом, змістом, інтеграцією, ризиками тощо. Успішність впровадження змін залежить не тільки від прийнятої системи управління реалізацією стратегії, але й значною мірою - від базової фахової підготовки осіб, що входять до складу стратегічної групи або відділу [34, с.60].

Необхідним постає підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації уповноважених на здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад задля підвищення якості підготовки ефективних управлінських рішень в процесі стратегічного планування, вивчення та використання українського й зарубіжного досвіду щодо визначення цілей, стратегічних пріоритетів і конкретних заходів з їх реалізації при підготовці стратегій розвитку територіальних громад, та щодо проведення моніторингу, оцінки ефективності та результативності їх реалізації.

1.3. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в сучасних умовах управління територіальною громадою

Нормативно-правове середовище стратегічного планування розвитку територій розроблялось за різних умов соціально-економічного розвитку країни. Тому в цьому дослідженні виникла необхідність систематизації законів та нормативно-правових актів у цій сфері (рис. 1.2).

Усе нормативно-правове середовище, що регламентує питання стратегічного планування територій поділяється на три блоки:



Рис. 1.2. Нормативно-правове середовище забезпечення стратегічного планування органами місцевого самоврядування [Складено автором]

I. Закони і нормативно-правові акти, що визначають рамкові умови про роль, місце, відповідальність органів місцевого самоврядування в процесі забезпечення місцевого розвитку, зокрема через функцію стратегічного планування. Тут слід виділити Конституцію України:

1) Ст.143 «Територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування...затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання»;

2) Ст. 144 «Органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, які є обов'язковими до виконання на відповідній території» [10].

До цього блоку також входять:

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», де у ст. 26 вказано виключну компетенцію сільських, селищних міських рад у частині «затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування», а у ст. 27 Закону до власних повноважень виконавчих органів місцевих рад віднесено «підготовку програм соціально-

економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування, подання їх на затвердження ради, організація їх виконання; подання раді звітів про хід і результати виконання цих програм» [24];

- Закон України «Про місцеві державні адміністрації», ст.17 – «місцева державна адміністрація розробляє проекти програм соціально-економічного розвитку і подає їх на затвердження відповідній раді, забезпечує їх виконання, звітує перед відповідною радою про їх виконання» [25];

- Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [20], що регулює відносини при добровільному об'єднанні територіальних громад і відповідно функції органів місцевого самоврядування муніципальних утворень визначені певним правочином;

- Закон України «Про засади державної регіональної політики» [21].

Цей Закон визначає, що «державна регіональна політика здійснюється відповідно до визначених напрямів на основі системи взаємопов'язаних документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики. До документів стратегічного планування державної регіональної політики належать: 1) Державна стратегія регіонального розвитку України; 2) регіональні стратегії розвитку; 3) стратегії розвитку територіальних громад.

До документів реалізації державної регіональної політики належать: 1) План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України; 2) плани заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку; 3) плани заходів з реалізації стратегій розвитку територіальних громад; 4) програми економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст Києва та Севастополя, територіальних громад» [21].

II. Закони і нормативно-правові акти (укази Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, накази відповідних міністерств), що визначають основні засади стратегічного планування від національного рівня до місцевого.

III. Закони і нормативно-правові акти, в яких зазначена участь юридичних і фізичних осіб у процесах формування і реалізації стратегічних планів.

У зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації проти України, 9 липня 2022р. Верховна Рада України прийняла Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [19]. Закон «визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановлює особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України» [19].

Можна сказати, що цей Закон [19] проходить червоною лінією через усі блоки нормативно-правового середовища забезпечення стратегічного планування органами місцевого самоврядування (рис. 1.2), оскільки він визначає як рамкові умови про роль, місце, відповідальність органів місцевого самоврядування в процесі забезпечення місцевого розвитку, в тому числі і завдяки стратегічному плануванню; основні засади стратегічного планування територій; а також аспекти участі «заінтересованих сторін» у розробці та реалізації стратегічних планів відновлення та розвитку територій України.

У цьому Законі стратегічне планування сприймається як «функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємопов'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку на середньо- (від трьох до п'яти років) і довгостроковий (понад п'ять років) періоди з урахуванням наявних ресурсів, реальних та потенційних загроз» [19].

Напевно, найголовніше нововведення закону - це переведення стратегій розвитку територіальних громад з розряду «факультативних» до обов'язкових. До Статті 7 («Система документів державної регіональної політики») внесено зміни, які закріплюють «трирівневу модель стратегічного планування»: обов'язкову наявність не лише державної та регіональних стратегій, але й стратегій розвитку кожної територіальної громади України.

Попередня редакція Закону [21] була обмежена двома обов'язковими рівнями - державним та регіональним - відповідно, мотивація розробки стратегій

на рівні громади була пов'язана з різними грантовими та інвестиційними можливостями, що цікавило не всіх місцевих керівників.

Наразі відповідальність за розробку стратегії лежить на виконавчих органах громад (Стаття 11¹) [19]. Закон окремо передбачає важливість логічної цілісності всієї «стратегічної тріади» – місцеві стратегії мають розроблятися з урахуванням пріоритетів та цілей державних та відповідних регіональних стратегій (рис. 1.3).

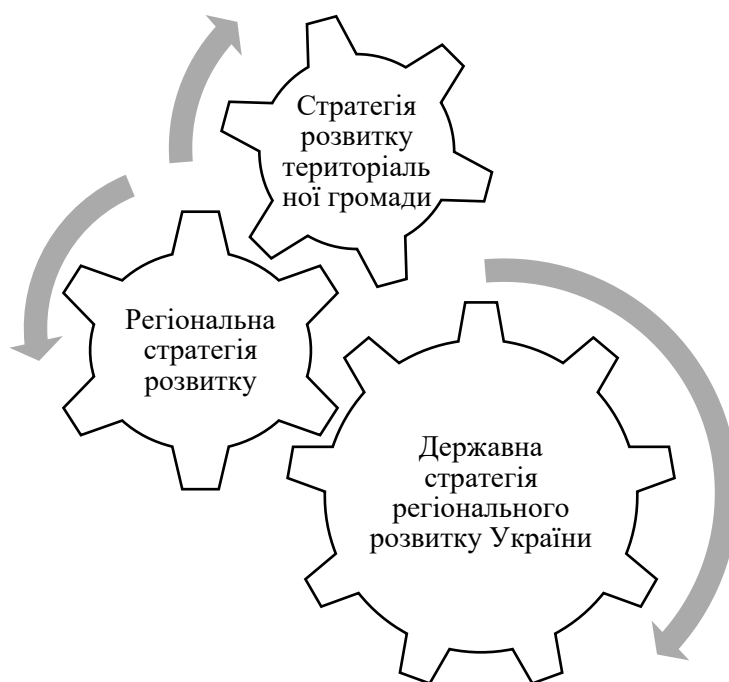


Рис. 1.3. «Трирівнева модель» стратегічного планування в Україні [19]

Таким чином у Законі [19] підкреслюється необхідність синхронізації стратегічного планування різних рівнів. На нашу думку, і локальне, і регіональне планування стикається зі складними проблемами. Більшість чинних стратегій розвитку територіальних громад пропонують типові шляхи вирішення проблем, які не завжди відповідають специфіці місцевого демографічного, економічного та культурного розвитку, а також проблемам відповідних територій. Регіональне планування відображає широту поля стратегії розвитку регіону, а також розмір і різноманітність території, щодо якої приймаються рішення. Звідси, як зазначає В. Табакера [2], «регіональні та місцеві стратегії виявляють дисбаланс завдань за стратегічними цілями. Проблема полягає в концентрації уваги на

«інфраструктурній складовій» та нерозумінні необхідності вжиття першочергових заходів для підвищення рівня згуртованості територіальної громади навколо спільних цінностей та пріоритетів» [2]. В умовах війни та післявоєнної відбудови важливим є запровадження моніторингу чинних стратегій розвитку та перегляд плану заходів.

«Станом на початок 2022 року ситуація із стратегіями розвитку на рівні територіальних громад мала наступний вигляд: із 1438-ти громад 617 (43%) мали затверджену місцевою радою стратегію, у 625-ти (44%) документ знаходився на стадії розробки, а у 196-ти (13%) робота над стратегією не розпочиналася» [13] (рис. 1.4).

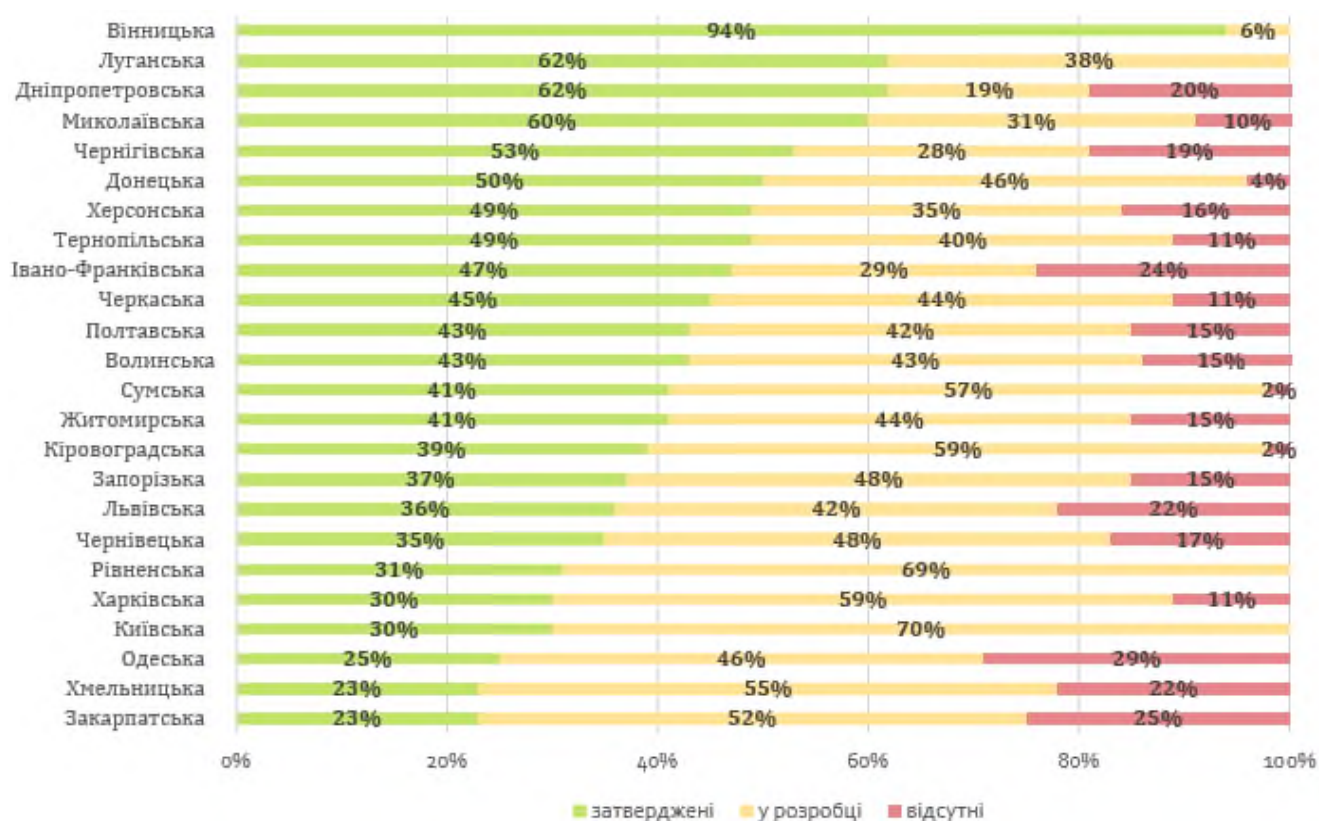


Рис. 1.4. Стан стратегічного планування розвитку територіальних громад України за областями на 01.01.2022р. [13]

Як бачимо з рис. 1.4, у Миколаївській області 60% з усього числа (52) територіальних громад затвердили стратегію розвитку, 31% - в процесі розробки і в 10% громад (тобто 5) робота над стратегією ще не розпочиналася.

Наступною поправкою у Законі [19] є стаття 19, що визначає структуру, порядок діяльності, підтримку регіональних агенцій розвитку. Вони можуть бути створені обласними радами та адміністраціями з метою ефективної реалізації регіональної політики. Такі агенції мають статус некомерційних організацій, які водночас не можуть бути бюджетними установами.

У ключові завдання агенцій входить участь у розробці стратегії регіонального розвитку та контроль за її реалізацією, а також надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування у розробці стратегій, програм та проектів.

При цьому база можливого фінансування роботи агенцій розширюється – їм надається право надавати платні послуги, а логіка законодавчих змін спонукає агенції до ефективної співпраці з територіальними громадами. Тобто від «утримання» агентств за рахунок обласного бюджету або коштів міжнародних донорів (нині цей напрямок працює лише у двох регіонах), стимулюється перехід до ринкової моделі взаємодії агентств як носіїв певної компетенції із громадами, які потребують допомоги зі стратегіями та програмами. Такий вектор змін є цілком доцільним і взаємовигідним кроком.

Поряд із агентствами регіонального розвитку природним партнером уряду у реалізації регіональної політики виступають асоціації місцевого самоврядування. Наукові установи, громадські організації, аналітичні центри, місцеві агенції регіонального розвитку, міжнародні та вітчизняні проекти підтримки інституційного потенціалу місцевого самоврядування, об'єднання органів місцевого самоврядування позитивно впливають на стан стратегічного планування у спільнотах.

Крім того, стратегічне планування територіального розвитку має орієнтуватися на нову функціональну типологію територій, запропоновану у Законі. Це: «території відновлення»; «території з особливими умовами для розвитку»; «території сталого розвитку»; «полюси економічного зростання» [19]. Зрозуміло, що визначення специфіки місцевого відновлення та розвитку цих зон вимагатиме внесення нових змін до низки чинних законів.

Висновки до Розділу 1

Стратегічне планування представляє собою управлінську діяльність органів місцевого самоврядування з визначення стратегічної мети та стратегічних напрямів їх поведінки, що забезпечить ефективне функціонування територіальної громади в довгостроковій перспективі. Реалізація стратегічного планування має відбуватися з дотриманням відповідних принципів, які мають стати основоположними у виконанні всіх поставлених завдань.

Основним підґрунтям стратегічного планування як невід'ємного елементу управління територіальною громадою є: узгодження інтересів, децентралізація повноважень, ефективне господарювання на місцевому рівні, конкурентоспроможність соціально-економічних систем, інтегрованість зусиль, інституційна підтримка місцевого розвитку. Крім цього, базовою умовою успішності стратегічного планування є багаторівнева система персональної відповідальності, релевантна ієрархічній структурі органів місцевого самоврядування. Також увага має бути приділена комунікаціям з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами при розробці стратегії розвитку.

Сьогодні в Україні створена нормативно-правова база для стратегічного планування на національному, регіональному та місцевому рівнях, підкреслюється необхідність синхронізації стратегічних планів різних рівнів. В умовах сучасних викликів перед територіальними громадами України стоїть завдання провести моніторинг чинних стратегій розвитку з метою коригування плану заходів щодо їх реалізації. Важливим на сьогодні є орієнтація довгострокового планування на належність територіальної громади до певного типу територій. Від цього залежатиме специфіка місцевого відновлення та розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ОМС ЄЛАНЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Діагностика стану Єланецької територіальної громади як основа планування її соціально-економічного розвитку

У липні 2020 року відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Миколаївської області» [18] створено Єланецьку територіальну громаду.

Єланецька територіальна громада займає площу 1017,7 км², що складає 4,1% від території Миколаївської області та налічує 14800 мешканців. Всього в громаді 34 населених пункти, що входять до складу селищної ради (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Адміністративно-територіальний устрій Єланецької територіальної громади

Назва населеного пункту	Площа території, тис. км ²	Відстань до адміністративного центру	Кількість населення, осіб
<i>Єланецька селищна рада</i>	<i>1017,7</i>	-	<i>14800</i>
смт Єланець	4,9445	0	5356
с. Братолюбівка	1,582	13	288
с. Велідарівка	0,90	5	323
с. Великосербулівка	2,0561	22	660
с. Нововолодимирівка	1,4325	20	334
с. Григорівка	0,3044	17	58
с. Водяно-Лорине	1,90	36	474
с. Семенівка	0,428	31	95
с. Возсіятське	2,5081	20	1725
с. Ковалівка	0,286	15	117
с. Калинівка	1,0328	12	756
с. Водяне	0,494	15	31
с. Уральське	0,480	19	308

Продовження табл. 2.1

с. Новоолександрівка	0,512	22	215
с. Маложенівка	1,115	17,5	489
с. Богодарівка	0,302	20,5	27
с. Веселий Поділ	0,3744	9	21
с. Кам'янка	0,41	9	151
с. Велика Солона	1,61	15	758
с. Нововасилівка	1,653	22	321
с. Федоро-Михайлівка	1,424	25	140
с. Іванівка	1,1468	26	14
с. Малодворянка	0,896	20	326
с. Приют	0,42	25	52
с. Малоукраїнка	0,5387	10	232
с. Дружелюбівка	0,6047	11	336
с. Ольгополь	1,4933	30	443
с. Ясногородка	0,866	11	407
с. Новоявленка	0,2173	9	46
с. Бугорок	0,0658	10	0
с. Крутоярка	0,5387	6	135
с. Михайлівка	0,4138	12	19
с. Гражданка	0,4112	15	74
с. Півні	0,2927	11	69

Як бачимо з табл. 2.1, населення міського типу в Єланецькій територіальній громаді складає 5356 осіб та 9444 осіб – сільського населення.

Ресурсно-сировинний потенціал Єланецької громади становлять водні ресурси, лісові масиви та корисні копалини.

Єланецька територіальна громада розташована у межах природної зони – степи й лісостепи. Площа лісового фонду – 4784,7 тис.га. Ґрунтовий покрив головним чином складається з південних чорноземів звичайних середніх та малогумусних. Загальна площа водних ресурсів становить 1094,6 га. На території Єланецької селищної ради протікають річки Гнилий Єланець (100 км) та Громоклія (102 км), які є відповідними притоками річки Південний Буг та Інгул. Річка Солонка довжиною 30 км впадає в річку Гнилий Єланець. Територія Єланецької громади характеризується рівнинним типом рельєфу з добре

розвинутою системою балок з загальним нахилом поверхні на південь до Чорного моря.

Корисні копалини на території Єланецької громади представлені в основному місцевими природно-будівельними матеріалами. Геологічна будова обумовила наявність в районі цегляної сировини, це суглинки і піски, які можуть бути використані для виробництва цегли. Крім того, суглинкові землі містять велику кількість поживних речовин (багаті мінералами та елементами), запас яких постійно поповнюється завдяки активності ґрунтових мікроорганізмів та багатому біологічному життю. Суглинкові землі характеризуються високою повітропроникністю та водопроникністю, добре утримують вологу, швидко і рівномірно прогріваються з настанням тепла і підтримують стабільний температурний режим. Отже, ефективне використання природних ресурсів на території Єланецької громади дасть можливість зміцнити і розширити економічний потенціал.

Клімат помірно-континентальний, засушливий. Характерно: тривале, жарке, мало дощове літо, коротка тепла осінь, малосніжна зима, рання, тепла, коротка весна. Середня температура січня -10°C , липня $+29,5^{\circ}\text{C}$.

Єланецька громада має добре розвинену транспортну мережу й забезпечує як внутрішньо регіональні, так і внутрішньо державні транзитні перевезення. Дорожня мережа громади складається з доріг з твердим (96%), гравійним та ґрунтовим покриттям. Громада розташована поруч з автошляхом національного значення – трасою Н14, Олександрівка – Кропивницький - Миколаїв, що потенційно мало б сприяти вдалій співпраці з адміністративним центром регіону.

Єланецька територіальна громада не має прямого залізничного сполучення. Але на достатньо зручній відстані від смт Єланець функціонують два залізничних вокзали: у м. Вознесенськ (45 км) та у м. Новий Буг (60 км).

У Єланецькій територіальній громаді успішно функціонує телекомунікаційна інфраструктура. Створюються магістральні волоконно-оптичні та бездротові канали передачі даних, які забезпечують надання якісних телекомунікаційних послуг усім споживачам громади.

Доступ до Інтернет-мережі представлений у вигляді кабельного, безпроводного та мобільного зв'язку. Середня швидкість підключення до Інтернету – 1Мбайт/с. Усього підключено до мережі Інтернет 1545 користувачів, із них в сільській місцевості – 421. На території громади експлуатуються 4 мобільних оператори – «Київстар», «Vodafone», «Lifecell» «3Mob». Покриття мобільного зв'язку на території громади досягає 80%.

Вирішенням питань житлово-комунального господарства займається комунальне підприємство «Єланецьводопостач», яке створене 01.02.2013р. та перебуває у власності селищної ради. Основні послуги підприємства:

- утримання госпбютової каналізації селища;
- доставка води населенню;
- утримання інженерної інфраструктури водопроводу від свердловини с. Новоявленка до смт Єланець, бювету питної води та свердловини;
- вивезення твердих побутових відходів;
- вивіз рідких нечистот;
- послуги екскаватора та автотранспорту.

Але населення громади, переважно, вивозить тверді побутові відходи самостійно, послугами «Єланецьводопостач» користується рідко.

Єланецька територіальна громада є водонедостатньою, особливо по питній воді. З 2003 року система централізованого водопостачання не діє. Потреби населення у воді в основному її мобільною доставкою в басейни привозної води із наявних свердловин сіл Новоявленка, Федоро-Михайлівка, смт Єланець.

З метою забезпечення жителів Єланецької територіальної громади доброякісною питною водою проводиться робота щодо реалізації проєкту «Реконструкція системи водопостачання смт Єланець з установкою знезараження». В рамках реалізації проєкту передбачено збільшити обсяги води, що подається в смт Єланець за рахунок об'єднання наявних Новоявленської та Федоро-Михайлівської свердловин. Створюються передумови для відновлення централізованого питного водопостачання у смт Єланець.

На території Єланецької громади з 34 населених пунктів газифіковано 19, що становить 56% від загальної кількості населених пунктів. Протяжність газових мереж в громаді – 217,2 км.

У сучасному світі сонячна енергія широко використовується для теплопостачання, у тому числі гарячого водопостачання та опалення, а також для холодного водопостачання, кондиціонування повітря, висушування тощо. На території Єланецької громади діють дві СЕС (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Об'єкти відновлювальної енергетики у Єланецькій територіальній громаді

№	Підприємство	Розташування	Площа	Потужність, МВт
1	ТОВ «СІПІ-СОЛАР»	сmt Єланець	20 га	10
		с. Ясногородка	11 га	4,5
2	ТОВ «Грінен»	сmt Єланець	30 га	15

Як бачимо з табл. 2.2, в Єланецькій територіальній громаді працюють три об'єкти СЕС загальною потужністю 29,5 МВт. Найбільш важливим напрямом енергетичної політики громади є використання відновлювальних джерел енергії. Збільшення обсягів їх використання в енергетичному балансі дає змогу підвищити рівень диверсифікації джерел енергоносіїв, що сприятиме зміцненню енергетичної незалежності громади.

Що стосується найважливішого ресурсу – людського, то соціально-демографічна характеристика Єланецької територіальної громади має наступний вигляд. Чисельність робочої сили на 01.01.2022р. – 6646 осіб працездатного віку. Кількість зареєстрованих безробітних – 278 осіб. Рівень зайнятості населення – 20,1%. Середня заробітна плата штатних працівників на 01.01.2022р. - 13260 грн. Структура працівників за видами економічної діяльності представлена на рис. 2.1.

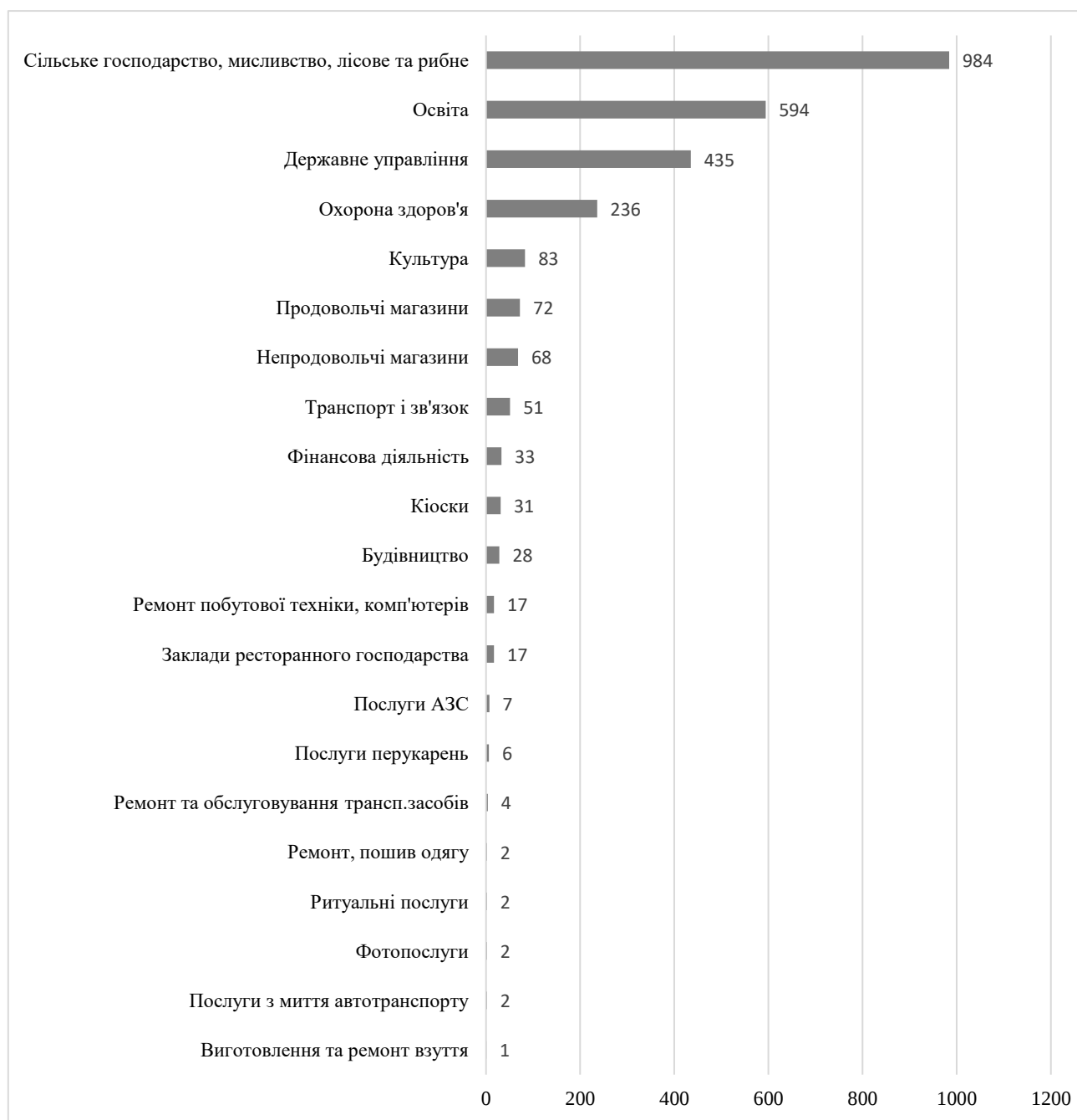


Рис. 2.1. Структура працівників за видами економічної діяльності в Єланецькій територіальній громаді, осіб

Єланецька територіальна громада є традиційно аграрною громадою. Сільське господарство являється провідною та визначальною галуззю, тому майже 37% зайнятих працює в цьому секторі. Основною промисловою продукцією є:

- олія соняшникова;
- борошно пшеничне;

- крупи;
- хлібобулочні вироби.

На території громади здійснюють діяльність 179 сільськогосподарських підприємств різних форм власності (рис. 2.2), з них 142 фермерських господарства. В громаді ведуть діяльність 2303 одноосібних господарств.

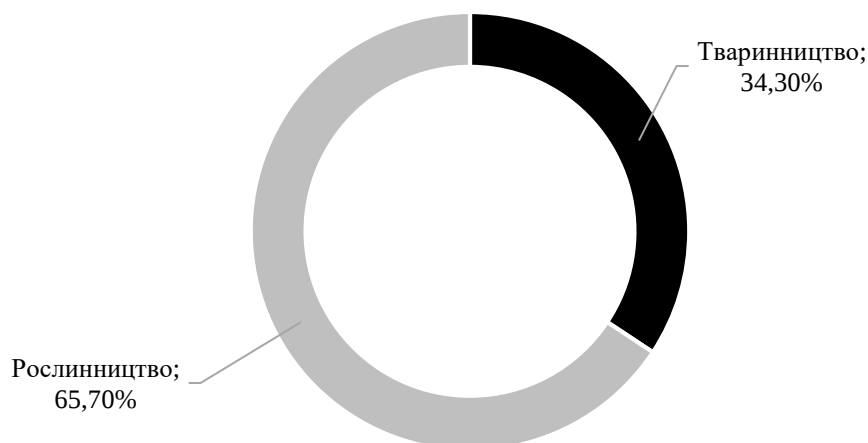


Рис. 2.2. Структура сільського господарства Єланецької територіальної громади

Основні галузі тваринництва в громаді: скотарство, свинарство, птахівництво. Тваринництво спеціалізується на виробництві м'ясо-молочної продукції (причому м'яса виготовляється 95% від усього м'ясо-молочного виробництва, молока – 5%) та яєць. Розвинені також галузі кролівництва, бджільництва, рибне господарство.

Рослинництво в Єланецькій громаді представлене вирощуванням зернових (основна культура – озима пшениця), овочевих культур, картоплі та цукрового буряку.

Оскільки в Єланецькій територіальній громаді зосереджена велика кількість фермерських господарств, які займаються вирощуванням сільськогосподарських культур, то з метою створення екологічно безпечних та комфортних умов для життя населення, діє «Програма охорони довкілля та раціонального використання природних ресурсів Єланецької територіальної громади на 2022-2023 роки». Програма передбачає реалізацію відповідних цілей

і конкретних завдань: зменшення негативного впливу токсичних відходів, у тому числі непридатних та заборонених до використання хімічних засобів захисту рослин; зменшення забруднення повітряного басейну; захист водних ресурсів від виснаження та забруднення; формування екологічної культури населення.

Єланецька територіальна громада має природно-заповідну зону площею 1675,7 га. Перший заповідний об'єкт в районі розміщення Єланецького заповідника з'явився у 1978 році, коли тут було організовано заказник місцевого значення «Роза» площею 300 га. Саме з того часу бере початок історія збереження ділянок цілинного степу на Правобережній Україні. У 1982 році вже на площі 976 га, було оголошено ландшафтний заказник місцевого значення «Єланецький». У 1990 році за ініціативи місцевих природоохоронців та українських вчених було прийнято рішення про резервування 2000 га під майбутній заповідник, а 17 липня 1996 року Указом Президента України № 575 було створено природний заповідник «Єланецький степ». У травні 2016 року до території Єланецького степу включено 1334,95 га «земель державної власності (запас), які знаходяться на території Новоодеського району (1297,48 гектара) та Вознесенського району (37,47 гектара) Миколаївської області, що в установленому порядку надаються природному заповіднику у постійне користування» [23].

«Освітньо-виховна діяльність природно-заповідного фонду сприяє підвищенню рівня екологічної культури місцевого населення і відвідувачів та відіграє важливу роль у вихованні місцевої молоді та екологічному інформуванні населення шляхом проведення просвітницької роботи серед дошкільних та шкільних закладів, випуску буклетів, часописів, фільмів, книг, посібників тощо» [31].

Рекреаційна діяльність на території «Єланецького степу» є прямою інвестицією в економічний розвиток громади. Вона здійснюється шляхом створення сприятливих умов для відпочинку відвідувачів, включає різноманітне облаштування екологічних та туристичних маршрутів, а також зон відпочинку; організацію екологічних таборів для школярів та молоді; залучення місцевого

населення до рекреаційної діяльності. Із 70-х років минулого століття у заповіднику залишилися зоопарк та «Палац природи». Перший був створений у заказнику «Роза» у 1978 році за допомогою фахівців з «Асканія-Нова». Це огорожена ділянка степу площею 70 га, де в напіввільному стані утримувалися бізони, кулани, олені плямисті та муфлони. Так званий «Палац природи» був побудований у 1979 році з метою організації відпочинку та екологічної освіти дітей і юнацтва. У ньому можна побачити унікальний розпис стін та скульптурні зображення. Відновлення існуючих територій та об'єктів природно-заповідного фонду стане основою для формування екологічного каркасу громади, «сприятиме розвитку організованих форм рекреації і туризму, екологічної освіти, збереженню традиційних форм раціонального природокористування і сталого розвитку природно-територіального комплексу» [31].

Система охорони здоров'я Єланецької територіальної громади представлена:

- ✓ 2 комунальними некомерційними підприємствами:
 - КНП «Єланецька лікарня» Єланецької селищної ради Миколаївської області смт. Єланець;
 - КНП «Єланецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Єланецької селищної ради Миколаївської області смт. Єланець.
- ✓ 2 амбулаторіями загальної практики сімейної медицини:
 - Єланецька амбулаторія загальної практики сімейної медицини смт. Єланець;
 - Возсіятська амбулаторія загальної практики сімейної медицини с. Возсіятське.
- ✓ 6 пунктами здоров'я:
 - Пункт здоров'я с. Ясногородка
 - Пункт здоров'я с. Нововасилівка
 - Пункт здоров'я с. Калинівка
 - Пункт здоров'я с. Маложенівка

- Пункт здоров'я с. Великосербулівка
- Пункт здоров'я с. Велика Солона
- ✓ 4 фельдшерсько-акушерськими пунктами:
 - Фельдшерсько-акушерський пункт с. Водяно-Лорино
 - Фельдшерсько-акушерський пункт с. Нововолодимирівка
 - Фельдшерсько-акушерський пункт с. Новоолександрівка
 - Фельдшерсько-акушерський пункт с. Ольгопіль

Повноваження органів місцевого самоврядування Єланецької громади в сфері охорони здоров'я та в управлінні комунальними підприємствами передбачені в ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [24], зокрема:

- «управління закладами охорони здоров'я, які належать територіальним громадам або передані їм, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;
- забезпечення в межах наданих повноважень доступності та безоплатності медичного обслуговування на відповідній території;
- забезпечення, відповідно до закону, розвитку всіх видів медичного обслуговування, розвитку та вдосконалення мережі лікувальних закладів усіх форм власності, визначення потреби та формування замовлень на кадри для цих закладів, укладення договорів на підготовку спеціалістів, організація роботи щодо удосконалення кваліфікації кадрів;
- прийняття рішень про створення, ліквідацію, реорганізацію та перепрофілювання підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідної територіальної громади;
- здійснення заходів щодо розширення та вдосконалення мережі таких підприємств та ін.;
- управління в межах, визначених радою, майном, що належить до комунальної власності відповідних територіальних громад;

- встановлення порядку та здійснення контролю за використанням прибутків підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідних територіальних громад;
- заслуховування звітів про роботу керівників підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідних територіальних громад;
- встановлення в порядку і межах, визначених законом, тарифів;
- об'єднання на договірних засадах коштів відповідного місцевого бюджету та інших місцевих бюджетів для виконання спільних проєктів або для спільного фінансування комунальних підприємств;
- розгляд проєктів планів підприємств і організацій, які належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, внесення до них зауважень і пропозицій, здійснення контролю за їх виконанням» [24].

Освітню галузь у Єланецькій територіальній громаді представляють 18 закладів дошкільної освіти, 16 закладів загальної середньої освіти, 1 заклад спеціалізованої мистецької освіти та 1 заклад професійної освіти: Єланецький професійний аграрний ліцей, що є професійно-технічним навчальним закладом другого атестаційного рівня. Училище механізації сільського господарства № 10, було створено в с. Єланець наказом Державного Комітету професійно-технічної освіти від 30 червня 1963 року для забезпечення робітничими кадрами сільськогосподарські підприємства. У 1972 році згідно з наказом управління освіти Миколаївської облдержадміністрації, училище стало середнім професійно-технічним училищем. З 1985 року, у зв'язку з реорганізацією, СПТУ – 10 було перейменовано у середнє професійно-технічне училище № 40. З 1 липня 2003 року училище реорганізовано в Єланецький професійний аграрний ліцей. За роки існування професійно-технічний навчальний заклад підготував 16360 кваліфікованих робітників для сільськогосподарського виробництва та сфери послуг. Особливим попитом користуються інтегровані професії. В Єланецькому професійному аграрному ліцеї можна оволодіти такими інтегрованими професіями:

- Кухар; кондитер;

- Тракторист-машиніст с/г виробництва;
- Водій автотранспортних засобів;
- Слюсар з ремонту с/г техніки та устаткування;
- Обліковець з реєстрації бухгалтерських даних. Оператор комп'ютерного набору.

За останні роки ліцей успішно готує кваліфікованих робітників для Єланецького та прилеглих до нього районів. Поряд з професією учні отримують повну загальну середню освіту. Ліцей співпрацює з районним центром зайнятості.

В Єланецькій громаді створено умови для отримання рівного доступу до освіти для дітей з особливими потребами. Також організовано індивідуальну форму навчання та функціонують 5 інклюзивних класів для 5 дітей (Єланецький заклад загальної середньої освіти I-III ступенів Єланецької селищної ради Миколаївської області).

Культурна сфера у Єланецькій територіальній громаді представлена 1 комунальним закладом, 23 клубними філіями, 16 бібліотечними закладами, 2 історико-краєзнавчими музеями.

В Єланецькій територіальній громаді працює Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), що надає 153 адміністративні послуги. ЦНАП суттєво зменшує ризи корупції; економить час громадян; мінімізує бюрократичні процедури; надає доступ до інформації з різних джерел; передбачає зручність та комфортні умови для отримувачів послуг; надає супутні послуги.

На території Єланецької громади працює КП «Єланецький центральний ринок» площею 7500 м², що розрахований на 229 торговельних місць. На території Єланецької громади відсутні великі магазини (супермаркети) та представництва великих торговельних мереж. Проте рівень розвитку торговельних закладів достатньо високий. Торговельна мережа представлена 224 об'єктами роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, які належать підприємцям-юридичним та фізичним особам, із них магазинів – 135 одиниць, загальною площею 6272,5 м², кіосків – 31, об'єктів ресторанного господарства –

13, розрахованих на 492 місця. Торгівля на території громади здійснюється в стаціонарних магазинах, ринках, кіосках, на торговельних майданчиках та в формі виїзної торгівлі.

2.2. Оцінка чинної практики організаційного забезпечення стратегічного планування соціально-економічного розвитку Єланецької територіальної громади

В Єланецькій територіальній громаді, що створена у липні 2020 року, стратегічне планування наразі на початковому етапі.

З метою підготовки Стратегії розвитку Єланецької територіальної громади Вознесенського району Миколаївської області на період до 2028 року, керуючись Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [24], Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів» [27], Стратегією розвитку Миколаївської області на період до 2027 року [32] включно, затвердженої рішенням Миколаївської обласної ради від 23.11.2020 №2, враховуючи актуальність і важливість бачення перспектив розвитку громади, селищна рада вирішила:

1. Створити та затвердити склад Робочої групи з розробки та реалізації Стратегії розвитку Єланецької територіальної громади на період до 2028 року
2. Затвердити Положення про Робочу групу з розробки та реалізації Стратегії розвитку Єланецької територіальної громади на період до 2028 року. Склад робочої групи формується з представників виконкому, громадських, релігійних, бізнесових кіл, депутатів та спеціалістів селищної ради, небайдужих жителів громади, фахівців з питань планування розвитку громади (в т.ч. представників навчальних закладів та установ), спеціалістів з питань освіти, медицини, культури, спорту та житлово – комунального господарства тощо та може бути змінений протягом періоду реалізації Стратегії. Склад робочої групи

затверджується розпорядженням селищного голови. Робоча група працює постійно, на засадах повної добровільності, самовідданості та безкорисливості.

3. Для виконання завдань затвердити план розробки Стратегії розвитку громади (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

План роботи Робочої групи з розробки Стратегії розвитку Єланецької територіальної громади на період до 2028 року

	Етапи розробки Стратегії розвитку	Термін
1.	Підготовчий етап Видання розпорядження селищного голови про створення Робочої групи для розробки Стратегії розвитку, її завдання та положення	Листопад, 2021
	Підготовка приміщення для Робочої групи і проведення засідань	
2.	Етап 1 Засідання робочої групи: • ознайомлення з методологією стратегічного планування • вирішення питань щодо відповідності повноважень з метою реалізації завдань Стратегічного плану • затвердження плану заходів з розробки Плану • організація процесу збору даних та проведення соціально-економічного аналізу	Грудень, 2021
	Аналіз середовища та чинників розвитку Єланецької територіальної громади Формування документу «Профіль громади» Опитування мешканців громади, підприємців та активу громади	
3.	Етап 2 Засідання Робочої групи: • визначення Місії (призначення) громади, формулювання Бачення бажаного майбутнього громади; • ідентифікація ключових проблем громади; • формування стратегічних напрямів розвитку • поділ Робочої групи на підгрупи за стратегічними напрямками	Грудень, 2022
	Виконання SWOT-аналіз (SWOT-analysis) певної визначеної сфери громади за кожним стратегічним напрямом	

Продовження табл. 2.3

	Етапи розробки Стратегії розвитку	Термін
4.	Етап 3 Засідання Робочої групи: формулювання та обговорення стратегічних та оперативних цілей	Березень, 2023
	Створення системи моніторингу та оцінки результативності реалізації Стратегії	
5.	Етап 4 Ініціювання проведення громадського обговорення проєкту Стратегії. Після проведення громадського обговорення допрацьований документ подається на розгляд і ухвалення селищній раді. Селищна рада розглядає, обговорює та ухвалює його на пленарному засіданні.	Квітень, 2023
6.	Етап 5 Засідання Робочої групи: Для досягнення цілей ухваленої Стратегії розвитку розробляються технічні завдання, що становлять план реалізації Стратегії	Травень, 2023

4. Робочій групі забезпечити розроблення та організацію всебічного обговорення Стратегії розвитку

Робоча група має право:

- отримувати інформацію, необхідну для розробки Стратегії розвитку в організаціях, установах громади, незалежно від їх відомчого підпорядкування, форми власності та господарювання;
- проводити опитування громадян чи проводити іншу діяльність вивчення громадської думки щодо Стратегії розвитку;
- вносити виконкому пропозиції щодо розгляду питань, які необхідно вирішити з метою покращення соціально - економічної ситуації в Єланецькій територіальній громаді в межах розробки і втілення Стратегії розвитку;

- брати участь у підготовці і проведенні громадських слухань щодо проекту Стратегії, економічного і соціального розвитку громади;
- розробляє та узгоджує проекти договорів, пов'язаних з розробкою плану розвитку;
- запрошувати експертів та інших зацікавлених осіб для участі у засіданнях та сприяння розробці Стратегії.

13 грудня 2021р., згідно плану роботи Робочої групи з розробки Стратегії розвитку Єланецької територіальної громади на період до 2028 року, відбулося перше Засідання Робочої групи, на якому відбулося:

- ознайомлення з методологією стратегічного планування;
- вирішення питань щодо відповідності повноважень з метою реалізації завдань Стратегічного плану;
- затвердження плану заходів з розробки Плану;
- організація процесу збору даних та проведення соціально-економічного аналізу Єланецької територіальної громади.

Надзвичайно важливим етапом формування плану стратегічного розвитку будь-якого об'єкта планування є аналіз зовнішнього середовища. Це дуже складний процес, що вимагає пильного спостереження за процесами, що відбуваються у внутрішньому середовищі Єланецької територіальної громади, оцінки факторів та встановлення зв'язків між ними, а також між сильними та слабкими сторонами території та можливостями і загрозами, пов'язаними із зовнішнім середовищем.

Наразі проводиться аналіз середовища та чинників розвитку Єланецької територіальної громади для формування документу «Профіль громади» - це детально викладений документ, у якому здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку території у динаміці [4, с.43]. Також на цьому етапі проводиться опитування мешканців громади, підприємців та активу громади.

При стратегічному плануванні внутрішнє і зовнішнє середовище територіальної громади вивчається з метою визначення основних цілей розвитку та забезпечення успішного просування до них.

Висновки до Розділу 2

Єланецька територіальна громада була утворена у липні 2020р. за принципом «один район-одна громада». Її площа становить 1017,7 км² (4,1% від території Миколаївської області). Налічує 14800 мешканців, з яких 5356 осіб – міського населення та 9444 осіб – сільського. Всього в громаді 34 населених пункти, що входять до складу селищної ради. Корисні копалини на території Єланецької громади представлені в основному місцевими природно-будівельними матеріалами. Громада розташована поруч з автошляхом національного значення – трасою Н14, Олександрівка – Кропивницький - Миколаїв, що потенційно мало б сприяти вдалій співпраці з адміністративним центром регіону. Єланецька територіальна громада не має прямого залізничного сполучення. На території громади діють два об'єкти відновлювальної енергетики – СЕС. Чисельність робочої сили на 01.01.2022р. – 6646 осіб працездатного віку. Рівень зайнятості населення – 20,1%. Сільське господарство являється провідною та визначальною галуззю територіальної громади, тому майже 37% зайнятих працює в цьому секторі. Крім того, дуже розвинений в громаді торгівельний сектор: торгівельна мережа представлена 224 об'єктами роздрібної торгівлі та ресторанного господарства. Рекреаційна діяльність на території «Єланецького степу» є прямою інвестицією в економічний розвиток громади. Вона здійснюється шляхом створення освітньо-екологічного туризму.

Оцінка чинної практики організаційного забезпечення стратегічного планування соціально-економічного розвитку в самоврядуванні Єланецької територіальної громади показала, що з листопада 2021р. розпочався процес розроблення та реалізації Стратегії розвитку Єланецької територіальної громади на період до 2028 року. Розпорядженням Єланецького селищного Голови затверджено склад Робочої групи з розробки та реалізації Стратегії розвитку. Єланецькою селищною радою затверджено Положення про Робочу групу з розробки та реалізації Стратегії. У грудні 2021р. проведено перше засідання Робочої групи, на якому відбулося ознайомлення з методологією стратегічного планування; вирішувалися питання щодо відповідності повноважень з метою

реалізації завдань Стратегічного плану; затверджувався плану заходів з розробки Плану; обговорено організацію процесу збору даних та проведення соціально-економічного аналізу. Наразі Робоча група із запрошеними зовнішніми експертами з Місцевої асоціації органів місцевого самоврядування «Рада громад» проводять аналіз середовища та чинників розвитку Єланецької територіальної громади для формування документу «Профіль громади». Також на цьому етапі проводиться опитування мешканців громади, підприємців та активу громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЄЛАНЕЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

3.1. Напрями удосконалення практики розробки стратегії соціально-економічного розвитку громади

«Перед Україною сьогодні постало найстрашніше випробування - повномасштабна збройна агресія Російської Федерації, що призвела до гуманітарної катастрофи, втрати людського, соціального, фізичного капіталу, руйнування багатьох галузей промисловості. Регіони та громади України стикнулися з низкою особливо гострих і складних соціальних, економічних та інституційних викликів» [7, с.129].

У період збройної агресії проти України територіальні громади та органи місцевого самоврядування мають оперативно реагувати та діяти, налагодити максимальну систему профілактики та контролю, встановити контрольні-пропускні пункти та забезпечити їх усім необхідним для якісної роботи, організувати гуманітарну допомогу, прийняти нових мешканців із зони бойових дій, налагоджувати систему водо- та газопостачання, відновлювати пошкоджену інфраструктуру та ін. Тобто реагувати на виклики, про які вони навіть не здогадувалися. Оскільки багато соціальних та економічних наслідків воєнного стану та пов'язаних з ним обмежень виявляються на локальному рівні, місцеві органи влади працюють за багатьма напрямками, у тому числі регулюють використання громадських місць, громадського транспорту, місцевий бізнес, дистанційне навчання та багато іншого. Однак у відповідь на поточні виклики територіальних громад, органи регіональної та місцевої влади почали замислюватися про те, що відбудеться після війни, наголошуючи на необхідності стійкішого відновлення.

Відповідно до цього, у липні 2022р. прийнято Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [19]. «Окрім забезпечення стратегічного розвитку регіонів та територіальних громад, значну увагу приділено післявоєнному відновленню територій. Наразі фокус зміщується на питання трансформації системи стратегічного планування, фінансування, інституційної розбудови та зміцнення, створення системи моніторингу та оцінки відновлення і розвитку кожної громади» [7, с.130].

Після закінчення активної фази війни перед Україною постануть завдання відновлення масово зруйнованої фізичної інфраструктури та об'єктів, зокрема в Миколаївській області, подолання психологічних наслідків війни, запобігання безповоротним втратам людського та інтелектуального капіталу (утримання та працевлаштування переміщеної робочої сили, запобігання «витоку мізків», безробіттю або неповній зайнятості освіченої робочої сили).

При подальшій роботі над Стратегією відновлення та розвитку Єланецької територіальної громади, органи місцевого самоврядування зіткнуться з низкою специфічних проблем:

- по-перше, налагодження координації між численними місцевими, регіональними та національними стейкхолдерами;
- по-друге, високий рівень терміновості розробки і затвердження Стратегії, що вимагатиме швидкого реагування від органів місцевого самоврядування, оскільки Закон України [19] чітко визначає дедлайн – «місцеві стратегії повинні бути затверджені відповідними місцевими радами протягом 18 місяців із дня набрання Законом чинності»;
- по-третє, нестача ресурсів, тому потрібна ретельна оцінка людських, економічних та соціальних втрат, масштабів фізичного збитку інфраструктури та виробничих секторів;
- по-четверте, «відплив» через війну кадрових ресурсів для роботи в органах місцевого самоврядування. Тому варто почати з формування

оновленого складу Робочої групи з розробки Стратегії відновлення та розвитку і його затвердження.

На нашу думку, *напрямами удосконалення практики розробки стратегії соціально-економічного розвитку громади є наступні (рис. 3.1):*



Рис. 3.1. Напрями удосконалення практики розробки стратегії соціально-економічного розвитку Єланецької територіальної громади

1. Зміцнення інституційних відносин, що сформувалися в результаті децентралізаційної реформи.

Оцінка людських, економічних та соціальних втрат відіграє важливу роль у формуванні успішної стратегії місцевого розвитку та політики відновлення Єланецької територіальної громади. Для тих стратегій, які спрямовані на

інтеграцію територіального аспекту у розробку та здійснення заходів щодо відновлення і розвитку, дуже важливо виділити достатньо часу та ресурсів для ретельного визначення джерел місцевих конкурентних переваг. У післявоєнний період оцінка потреб у відновленні та реконструкції на місці зазвичай є першим кроком у ефективному стратегічному плануванні. Проте важливим є об'єднання зусиль для здійснення оцінки економічних потреб Єланецької територіальної громади як місцевих органів влади, так і регіональних. І найголовніше, урахування місцевих потреб і проблем при перегляді Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року [32].

2. Удосконалення комунікацій органу місцевого самоврядування громади при розробці Стратегії відновлення та розвитку.

Одним з важливих кроків при розробці Стратегії відновлення та розвитку Єланецької територіальної громади є налагодження дієвого зворотного зв'язку між органами місцевого самоврядування і жителями громади. Одним з структурних підрозділів апарату виконавчого комітету Єланецької селищної ради є відділ організаційно-кадрової роботи, звернень громадян та комунікацій з громадськістю. Пропозиції щодо удосконалення комунікацій ОМС Єланецької територіальної громади при розробці стратегії соціально-економічного розвитку громади в умовах післявоєнної відбудови представлені у главі 3.2 кваліфікаційної роботи.

3. Блокування корупційних намірів, корисливих інтересів для успішної реалізації Стратегії відновлення та розвитку.

У липні 2022р., по завершенні дводенної конференції з відновлення України у Лугано (Швейцарія), країнами, що взяли на себе зобов'язання післявоєнної відбудови України, викладено низку принципів відновлення. Найголовнішим з них є те, що «процес відбудови має бути прозорим і підзвітним народу України, враховувати необхідність реформ та боротьби з корупцією» [1].

На місцевому рівні, попередження ризиків корупційних намірів та корисливих інтересів при реалізації програм відновлення та розвитку є важливою сферою органів місцевого самоврядування Єланецької територіальної

громади, щоб закласти міцну основу для антикорупційних реформ, оскільки місцева влада повинна відігравати найактивнішу роль у моніторингу та просуванні антикорупційних реформ у післявоєнний час. Основними завданнями цього напрямку можуть стати:

- формування та реалізація освітніх програм щодо забезпечення попередження ризиків корупції серед посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів Єланецької селищної ради;
- створення середовища неприйняття корупції як соціального явища шляхом здійснення просвітницької та виховної роботи серед населення Єланецької територіальної громади;
- впровадження системи самонавчання співробітників органів місцевого самоврядування у сфері запобігання та протидії корупції.

4. Використання нових видів залучення кадрів до розроблення Стратегії відновлення та розвитку

Серед виконавчих органів/структурних підрозділів Єланецької селищної ради відсутнє управління/відділ економічного розвитку та інвестицій. Вважаємо доцільним додати до організаційної структури Єланецької селищної ради відділ економічного розвитку та інвестицій (рис. 3.2).

Основними завданнями відділу місцевого розвитку та інвестицій мають бути:

- участь у розробці та моніторингу Стратегії відновлення та розвитку Єланецької територіальної громади;
- забезпечення реалізації державних, регіональних та місцевих програм розвитку економіки та малого бізнесу;
- підготовка аналітичних матеріалів з питань, що належать до компетенції управління/відділу;
- проведення аналізу економічного та соціального розвитку Єланецької територіальної громади, у тому числі порівняно з іншими територіальними громадами Миколаївської області;

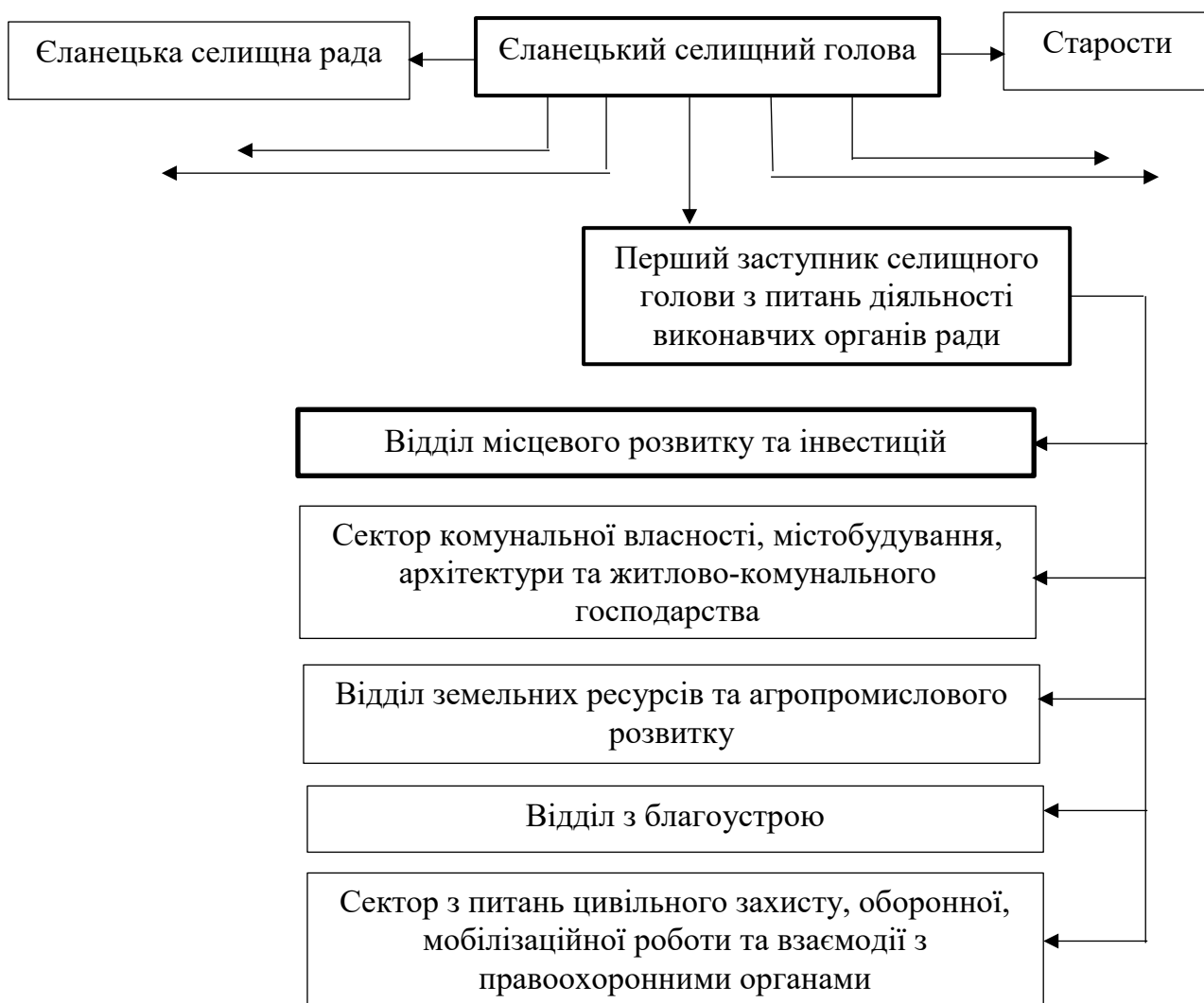


Рис. 3.2. Удосконалення організаційної структури Єланецької селищної ради

- здійснення прогнозування економічного та соціального розвитку Єланецької територіальної громади на короткострокову та середньострокову перспективу;
- розробка інвестиційного паспорта Єланецької територіальної громади;
- розробка програм підтримки місцевого бізнесу;
- розробка, написання та реалізація грантових програм;
- участь у підготовці та реалізації міжнародних проєктів;
- організація виставково-ярмаркових заходів, рекламних акцій, тематичних фестивалів з метою популяризації місцевих продуктів;

- виконання інших повноважень, що впливають з покладених на управління/відділ завдань.

Для розроблення Стратегії відновлення та розвитку потрібно запровадити в професійну діяльність посадових осіб відділу місцевого розвитку та інвестицій сучасні технології управління місцевим економічним розвитком: впровадження принципів доброго врядування у роботу органів місцевого самоврядування; запровадження технологій стратегічного менеджменту у практику діяльності фахівців з місцевого розвитку та інвестицій; вивчення основ управління проектами та підготовка проектів розвитку Єланецької територіальної громади; вивчення та запровадження кращого європейського досвіду регіонального та локального розвитку; залучення молоді Єланецької територіальної громади до управління місцевим розвитком, проведення муніципальних молодіжних форумів з перспектив місцевого розвитку.

5. Запобігання неефективній конкуренції серед стейкхолдерів при розробці стратегії

У контексті діяльності з розробки та реалізації Стратегії відновлення та розвитку органи місцевого самоврядування часто залучені до «перегонів на виживання». І така ситуація у післявоєнних умовах може посилитись. Значний притік коштів, велика кількість донорів та зацікавлених сторін, які зазвичай з'являються після надзвичайних ситуацій, можуть призвести до підвищеного ризику не досягнути місцевого розвитку через конкуренцію з іншими громадами за додаткові кошти від держави та міжнародних донорів.

Необхідним при реалізації стратегічного плану для місцевої влади тут є чітка, єдина позиція щодо направлення коштів на реконструкцію та розвиток, уникаючи дублювання зусиль та розтрати ресурсів.

6. Трансформація місцевих партнерств при розробці та реалізації Стратегії відновлення та розвитку

Мова йде про спільне управління, в якому місцева влада, бізнес-сектор, неурядові організації, агенції регіонального розвитку, місцеві асоціації та громадськість спільно вирішують проблеми відновлення та розвитку. Такого

роду взаємодія полягає у трансформації місцевих партнерств, що утворилися як короткострокові домовленості про спільне управління та розподіл відповідальності, але в подальшому можуть бути успішними для досягнення довгострокового місцевого розвитку. Стратегію відновлення та розвитку Єланецької територіальної громади слід розробляти з урахуванням місцевих потреб, тому громадська участь необхідна не тільки на етапі прийняття публічних рішень, але й на етапі планування. І саме участь населення в управлінні має бути пріоритетною, оскільки це здійснення впливу населення і нейтралізація відчуття нав'язування змін з боку міжнародних донорів під час післявоєнного відновлення.

«Трансформація місцевих партнерств є доцільною як для державної влади, щоб мати оновлені дані для прийняття обґрунтованих публічних рішень, так і для регіональної та місцевої влади з огляду на створення стратегій відновлення з акцентом на економічних потребах територій, а також проєктів і програм утримання та працевлаштування переміщеної робочої сили, запобігання «витоку мізків», безробіттю або неповній зайнятості освіченої робочої сили» [6].

7. Зміцнення системи моніторингу при реалізації Стратегії відновлення та розвитку

Навіть у нормальних умовах надійні системи моніторингу можуть допомогти надати інформацію про ефективність стратегічного плану як місцевим органам влади, так і заінтересованим сторонам, покращити інформування про реалізацію стратегії та сприяти підзвітності та прозорості дій. Зважаючи на зниження інституційного потенціалу після війни, зміцнення систем моніторингу та підвищення прозорості стають критично важливими, щоб місцеві мешканці, внутрішньо переміщені особи на території Єланецької громади могли притягнути місцеві органи влади до відповідальності за результати відновлення. Систематичне вивчення громадської думки та питань місцевого економічного розвитку також є важливою складовою системи моніторингу Стратегії відновлення та розвитку Єланецької територіальної громади.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення комунікацій ОМС Єланецької територіальної громади при розробці стратегії соціально-економічного розвитку громади в умовах післявоєнної відбудови

Досвід розвитку місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації (з 2014 по 2021 рік) показав, що розробка та реалізація Стратегії розвитку територіальних громад є набагато ефективнішою, якщо вона здійснюється паралельно зі створенням та реалізацією Комунікаційної стратегії.

Застосування програмно-цільового методу дало можливість місцевому самоврядуванню планувати свій розвиток не на один бюджетний рік, а здійснювати середньострокове та довгострокове планування на кілька років уперед. Відповідно, велику роль починають відігравати план соціально-економічного розвитку та Стратегія розвитку територіальних громад.

У зв'язку із застосуванням принципу субсидіарності у відносинах між державою та органами місцевого самоврядування зростає роль цих самих органів у прийнятті управлінських рішень. В умовах розвитку плюралістичної демократії це накладає додаткові особливості, наскільки орган місцевого самоврядування має прислухатися до думки мешканців, на користь яких він діє у своїй діяльності.

Очевидно, загострюються два питання. По-перше, як правильно спілкуватися з мешканцями та знаходити баланс рішень між популізмом та реалізмом. По-друге, як забезпечити наступність та безперервність програм та проєктів незалежно від політичних змін у складі депутатського корпусу та голів органів місцевого самоврядування.

В умовах післявоєнної відбудови єдиним виходом із ситуації є поєднання та паралельна розробка спільно зі Стратегією соціально-економічного розвитку Комунікативної стратегії, що дозволить через комунікацію забезпечити вивчення реальних потреб та настроїв населення громади, його готовність брати участь у реалізації цих планів.

Окрім ефективних комунікацій з громадськістю, важливим напрямом Комунікативної стратегії є співпраця з місцевим бізнесом щодо вирішення питань наповнення місцевого бюджету. В умовах обмежених ресурсів та часу, зменшення кількості місцевого населення та інших обмежень, наповнення бюджету є вкрай важливим для обрання стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку Єланецької територіальної громади.

Єланецька територіальна громада, працюючи над власною Стратегією соціально-економічного розвитку, може сама обрати стратегічні напрями та джерела наповнення бюджету: чи роблять ставку органи місцевого самоврядування на ПДФО, чи на земельний податок, чи то на туристичний або акцизний збір, чи то громада збалансовує різні джерела наповнення бюджету.

Без комунікації з місцевими мешканцями та бізнесом, які б визначили проблеми, потреби та обрали з усіх першочергові, погодилися сплачувати податки, ефективно працювати органам місцевого самоврядування неможливо. Тристороння комунікація дає не тільки актуальну інформацію, вона легалізує діяльність виконавчих органів влади та робить мешканців громади та місцевий бізнес свідомими співучасниками, зокрема, у наповненні місцевого бюджету (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Синергетична взаємодія сфер діяльності органів місцевого самоврядування Єланецької територіальної громади в умовах післявоєнної відбудови

Як бачимо з рис. 3.3, на перетині сфер бюджетування та ефективних тристоронніх комунікацій виникає ефективна робота з боржниками. Як показує досвід інших громад Миколаївської області, в цьому напрямку може бути задіяно кілька інструментів для наповнення місцевого бюджету: створення власного податкового реєстру; комунікація з платниками податків; практика спільної умовної фінансової відповідальності.

На перетині сфер бюджетування та стратегічного планування (рис. 3.3) виникає певна практика надання переваги тим стратегічним напрямкам соціально-економічного розвитку, що будуть наповнювати місцевий бюджет

На перетині сфер стратегічного планування та ефективних тристоронніх комунікацій виникає постійне інформування мешканців про те, як формується стратегія розвитку та отримання схвалення інших рішень місцевою владою, легітимізація та отримання підтримки влади.

Ефективні комунікації полягають у різнобічному висвітленні інформації про усі етапи процесу розробки стратегії через відповідні канали комунікації: про те, як було прийнято те чи інше рішення, хто входить до складу робочої групи зі стратегічного розвитку та які шляхи покращення пропонуються. Після кожного засідання робочої групи щодо створення стратегії розвитку бажано робити коротку публікацію з описом прийнятих рішень.

Ефективним каналом зв'язку є спілкування з жителями та внутрішньо переміщеними особами, тому за потреби можна запропонувати зустрічі мешканців Єланецької територіальної громади, де можуть бути присутні також працівники та керівники місцевих підприємств, місцеві депутати, посадовці. На таких зустрічах під час обговорень та консультацій можуть бути запропоновані різні варіанти вирішення тих чи інших питань. Робоча група може наочно подати жителям громади скорочений варіант стратегії соціально-економічного розвитку, щоб кожен був поінформований про суть процесів, що здійснюються на кожному етапі реалізації стратегії розвитку співтовариства. .

На завершальному етапі розробки стратегічного плану, він має бути ухвалений на підсумкових громадських слуханнях. Ключовими зацікавленими

сторонами, які мають бути присутніми під час обговорення, є представники робочої групи, виконавчих органів територіальної громади, мешканці Єланецької громади. Після громадського обговорення стратегія розвитку затверджується на засіданні відповідної ради.

Для затвердження стратегії відновлення та соціально-економічного розвитку громади необхідно вказати відповідальних за її реалізацію, фінансування, строки та форму звіту про реалізацію стратегії. Зокрема, необхідно визначити порядок формування групи реалізації Стратегії та групи моніторингу та оцінки, створення яких може бути покладено на Єланецького селищного голову або здійснено рішенням Єланецької селищної ради.

Для ефективного процесу комунікації органів місцевого самоврядування Єланецької територіальної громади із суб'єктами забезпечення процесу формування та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку ми пропонуємо розробити Комунікаційну стратегію.

Комунікаційна стратегія створюється відповідно до Стратегії відновлення та соціально-економічного розвитку на період до 2028 року та забезпечує ефективну комунікацію з населенням. Вона є необхідною для формування бажаного сприйняття цілей стратегії, створення позитивного іміджу, залучення підтримки з боку груп стейкхолдерів під час реалізації стратегічного розвитку території. Комунікаційну стратегію бажано прийняти окремим документом.

Користувачами Комунікаційної стратегії Єланецької громади виступатимуть:

1. На вищому рівні Єланецький селищний голова та заступники – керівництво громади, яке відповідає за реалізацію Стратегії. Для них Комунікаційна стратегія є, перш за все, одним з інструментів досягнення стратегічних цілей територіальної громади, зокрема залучення інвестицій, створення нових робочих місць тощо.

2. На виконавчому рівні - усі працівники апарату виконавчого комітету Єланецької селищної ради, які займаються комунікаціями, а також керівники структурних підрозділів (перш за все, новоствореного відділу економічного

розвитку та інвестицій), комунальних підприємств, які організовують спілкування з населенням за допомогою спеціальних заходів. Для виконавців необхідна комунікаційна стратегія задля підвищення ефективності процесів, систематизації роботи та налагодження взаємодії з колегами до виконання спільних цілей.

3. На технічному рівні – старости, члени молодіжної ради, громадські активісти, які є драйверами позитивних змін у житті Єланецької територіальної громади. Це небайдужі активні громадяни, які ініціюють спільні проєкти з владою та активно реагують на ініціативи влади щодо соціально-економічного розвитку громади. Для них Комунікаційна стратегія – орієнтир напрямків спільних проєктів, помічник у діалозі з владою та залученні інших громадян.

Бенефіціарами реалізації Комунікаційної стратегії Єланецької територіальної громади є уся спільнота, тобто жителі, внутрішньо переміщені особи та інші дотичні особи.

На перетині взаємодії трьох сфер діяльності органів місцевого самоврядування Єланецької територіальної громади (рис. 3.3) виникає комплексне управлінське рішення - в умовах післявоєнної відбудови створення інструментарію побудови ефективної організаційної структури, бюджетування, комунікацій, вирішення кадрових питань, розширення ресурсної бази, залучення стейкхолдерів, платників податків, мешканців, стратегічного планування та розвитку громади. Синергія такої взаємодії синтезує унікальну для всієї громади програму – Стратегію відновлення та соціально-економічного розвитку Єланецької територіальної громади.

Висновки до Розділу 3

В умовах післявоєнного відновлення органи місцевого самоврядування Єланецької територіальної громади зіткнулися з низкою специфічних проблем: налагодження координації між численними місцевими, регіональними та національними стейкхолдерами; високий рівень терміновості розробки і затвердження Стратегії; нестача ресурсів; «відплив» через війну кадрових

ресурсів для роботи в органах місцевого самоврядування. На основі цього нами запропоновані напрями удосконалення практики розробки стратегії соціально-економічного розвитку громади та, в кожному з них, - необхідні кроки місцевої влади для трансформації системи стратегічного планування, фінансування, інституційної розбудови та зміцнення, створення системи моніторингу та оцінки відновлення і розвитку.

Одним з найважливіших напрямів удосконалення практики розробки Стратегії відновлення та соціально-економічного розвитку Єланецької територіальної громади ми вважаємо налагодження ефективних комунікацій між органами місцевого самоврядування, місцевим бізнесом і жителями громади. З цією метою, необхідним є поєднання та паралельна розробка спільно зі Стратегією соціально-економічного розвитку Комунікативної стратегії, що дозволить через комунікацію забезпечити вивчення реальних потреб та настроїв населення громади, його готовність брати участь у реалізації цих планів, а також співпраця з місцевим бізнесом щодо вирішення питань наповнення місцевого бюджету.

В умовах післявоєнної відбудови органи місцевого самоврядування Єланецької територіальної громади повинні налагодити синергетичну взаємодію трьох сфер своєї управлінської діяльності: стратегічного планування, бюджетування та ефективних комунікацій.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

4.1. Характеристика та аналіз потенційно шкідливих і небезпечних виробничих факторів

Для того щоб людина могла виконувати роботу безпечно, без шкоди для здоров'я, без фізичної та нервової втоми та з високою продуктивністю, умови праці повинні відповідати певним вимогам: психологічним, фізіологічним, ергономічним та технічним.

Вимоги до умов праці характеризуються як вимоги до безпеки праці. Вимоги безпеки встановлюються до небезпечних та шкідливих виробничих факторів, до виробничого обладнання (як загального, так і до окремих видів та видів його), до виробничих процесів, засобів захисту працівників, а також до самих працівників. Небезпечні та шкідливі виробничі фактори за характером дії поділяються на наступні групи: фізичні, хімічні та психофізіологічні.

Основні фізичні фактори:

- рухомі машини та механізми; рухомі частини виробничого обладнання; мобільні заготовки, вироби, матеріали; розбірні конструкції; підвищений тиск у середині виробу (гідравлічний привід, пневмопривід);
- підвищена або знижена температура поверхонь обладнання, матеріалів;
- підвищена або знижена температура повітря, його вологість та рухливість;
- підвищений рівень вібрації, шуму, інфрачервоного та ультразвукового випромінювання;
- підвищений рівень випромінювання (електромагнітне, лазерне, іонізуюче, ультрафіолетове, інфрачервоне);

Небезпека електромагнітних випромінювань оптичного діапазону - інфрачервоного, видимого світлового, ультрафіолетового, лазерного - обумовлена наявністю в пристрої, що проектується приладів або елементів, що генерують ці випромінювання, і залежить від виду та параметрів опромінення, тривалості імпульсів, потужності випромінювання.

- електрична небезпека;

Небезпека ураження електричним струмом визначається наступними факторами: родом струму (постійний, імпульсний, змінний), напругою, величиною струму, його частотою, а також наявністю залишкового заряду на конденсаторі, факторами середовища приміщення, режимом роботи нейтралі (середньої точки) джерела живлення. Можливі причини ураження: випадковий дотик до частин, що проводять струм та знаходяться під напругою; дотик до металевих частин електроустановок, які не проводять струм, або корпусів пов'язаного з електроустановками виробничого обладнання після переходу на них напруги із частин, що проводять струм («пробій на корпус»); поява напруги в результаті помилкового вмикання, замикання або наведення напруги сусідніми установками; розряд блискавки в установку або поблизу неї; ураження через електричну дугу; дотик до конденсатора із залишковим зарядом; заряд статичної електрики; ураження кроковою напругою.

- недостатня освітленість та підвищена яскравість світла;
- гострі кромки та нерівності на поверхнях обладнання, інструментів, заготовок.

Небезпека займання, вибухонебезпечної суміші та пожежонебезпечних матеріалів і речовин в приміщенні, де експлуатується пристрій, що проектується, може створюватися електричними іскрами, дугами, полум'ям, нагрітими частинами і деталями апаратури. Можливі причини виникнення цих факторів: перегрів деталей внаслідок помилок проектування, коротке замикання, іскріння в контактах (реле, вимикачі, колектори та кільця двигунів, індуктори, пускачі та ін.), тривалі перевантаження, великі перехідні опори тощо.

Інші фізичні небезпеки, наприклад, пил, вода, низька температура, іонізуюче випромінювання також можуть мати місце в деяких спеціальних пристроях.

Хімічно небезпечні та шкідливі виробничі фактори:

- за агрегатним станом: аерозолі (пил, пари), гази;
- за характером дії: токсичний; дратівливий; сенсibiliзуючий; канцерогенний; мутагенний;
- шляхом проникнення в організм людини через: органи дихання; шлунково-кишковий тракт; шкіри та слизових оболонок.

Хімічні небезпеки пов'язані із застосуванням або виділенням в процесі роботи технологічного обладнання різних небезпечних і шкідливих речовин у твердому, рідкому, газо- або пароподібному стані (наприклад, пил фарби, пари лаків, розчинників).

У процесі своєї діяльності людина використовує не тільки свої фізичні можливості, а й витрачає значні психологічні зусилля, такі як особливості характеру, волю, розумові здібності тощо. Небезпечні фактори, зумовлені особливостями фізіології та психології людини, називаються психофізіологічними.

Психофізіологічно небезпечні та шкідливі виробничі фактори:

- фізичні навантаження (статичні, динамічні);

При статичній роботі підвищується обмін речовин, збільшується витрата енергетичних ресурсів, але меншою мірою ніж при динамічній. Особливістю такого виду праці є її виражена втомлювальна дія, що зумовлена довготривалим скороченням і напруженням м'язів, відсутністю умов для кровообігу, внаслідок чого відбувається накопичення кінцевих і проміжних продуктів обміну. Це дуже швидко призводить до розвитку втоми.

Динамічна робота пов'язана з переміщенням у просторі частин тіла або усього тіла. У результаті енергія, яка витрачається при такій праці, перетворюється на механічну і теплову. Динамічні скорочення м'язів мають

перервний характер, що сприяє повноцінному кровопостачанню і кисневому обміну, а це, своєю чергою, призводить до меншої втомлюваності.

Працездатність м'язів залежить також і від обсягу навантаження: чим воно більше, тим швидше втомлюються м'язи. Для виконання фізичної роботи дуже важливо добрати середні величини ритму і навантаження. Це сприятиме підвищенню продуктивності і скороченню періоду втомлюваності (втома настане пізніше).

У процесі роботи будь-якої частини тіла до неї надходить більше крові, ніж при стані спокою. Чим більшу роботу виконують м'язи, тим більше поживних речовин і кисню надходитиме до них за допомогою крові. Чим більше фізичної праці, занять фізичною культурою, спортом, тим швидше ростуть м'язові волокна, людина стає сильнішою. Фізичні вправи добре впливають на весь організм, зміцнюють здоров'я, загартовують людину, роблять її здатною витримувати різні несприятливі впливи навколишнього середовища.

Фізичні навантаження зумовлюють активізацію обмінних процесів. При інтенсивному навантаженні хвилинний об'єм серця зростає порівняно зі станом спокою в 6 разів, кількість засвоєння кисню - в 3 рази. Внаслідок цього збільшується постачання киснем тканин у 18 разів.

Обсяг фізичної роботи залежить від конкретної професійної діяльності, особливостей людини, ступеня тренуваності, фізичного розвитку тощо.

- нервово-психічні навантаження (психічні навантаження, навантаження аналізаторів; монотонність роботи; емоційні навантаження).

На відміну від фізичної, розумова діяльність супроводжується меншими витратами енергетичних запасів, але це не значить, що вона є легкою.

Основним робочим органом під час такого виду діяльності виступає мозок. Під час розумової діяльності «значно активізуються аналітичні та синтетичні функції ЦНС, «ускладняється прийом і переробка інформації, виникають функціональні зв'язки, нові комплекси умовних рефлексів, зростає роль функцій уваги, пам'яті, напруження зорового та слухового аналізаторів і навантаження на

них. Для розумової діяльності характерні; напруження уваги, неприйняття пам'яті, велика кількість стресів, малорухомість, вимушена поза.

Це призводить до того, що ближче до кінця робочого дня збільшується кількість випадків виробничого травматизму. Згідно статистичних даних, кожному четвертому випадку передувала явно виражена втома.

Так, наприклад, праця офісних працівників (економістів, фінансистів, працівників банківських, науково-дослідних та інших установ, а також інших працівників невиробничої сфери) характеризується тривалою багатогодинною (8 годин і більше) працею в одноманітному напруженому положенні, малою руховою активністю при значних локальних динамічних навантаженнях кістково-м'язового апарату кистей рук. Трудова діяльність даних працівників належить до категорії робіт, які пов'язані з використанням великих обсягів інформації, із застосуванням комп'ютеризованих робочих місць, із частим прийняттям відповідальних рішень в умовах дефіциту часу, безпосереднім контактом із людьми різних типів темпераменту тощо. Тривала робота на комп'ютеризованому робочому місці призводить до значного навантаження на всі елементи зорової системи. Напружена зорова робота викликає біль, печію та різь в очах, почервоніння повік та очей. Все це зумовлює високий рівень нервово-психічного перевантаження, знижує функціональну активність центральної нервової системи, призводить до розвитку втоми, стресу.

Основні заходами у запобіганні втомлюваності, а отже і у попередженні виникнення виробничого травматизму є:

- механізація і автоматизація виробничих процесів. Вони усувають фізичне напруження і велику кількість рухів руками;
- покращення санітарно-гігієнічних умов виробничого середовища (площа приміщень, мікрокліматичні умови, освітлення, вентиляція, опалення);
- професійний відбір; раціональна організація робочого місця, яка має бути спрямована на те, щоб конструкція виробничого устаткування відповідала антропометричним даним і психофізіологічним можливостям людини; правильне робоче положення; ритм роботи; раціоналізація трудового процесу;

використання емоційних стимулів, впровадження раціональних режимів праці та відпочинку;

- виконання комплексу вправ для очей, рук та хребта для поліпшення мозкового кровообігу, а також комплексу прийомів психофізіологічного розвантаження.

Отже, безпека праці є основною гарантією стабільності та якості будь якого виробництва. Відсутність випадків виробничого травматизму позначається на професійній активності працюючих, на моральному кліматі в колективі, а отже і на ефективності та продуктивності праці.

4.2. Розробка заходів з охорони праці у Єланецькій селищній раді

У Єланецькій селищній раді з метою запровадження та забезпечення функціонування ефективної системи управління охороною праці та сприяння удосконаленню діяльності у цьому напрямку кожного працівника ради, варто створити Службу охорони праці.

Відповідно до статті 13 Закону України «Про охорону праці» [26], Типового положення про службу охорони праці, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці від 15 листопада 2004р. № 255 та керуючись статтею 52 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», така служба охорони праці може бути створена рішенням селищного голови Єланецької територіальної громади. Основні завдання Служби охорони праці представлені на рис. 4.1.

Функції Служби охорони праці в Єланецькій селищній раді містяться в наступному:

- 1) розроблення спільно з іншими структурними підрозділами ради комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці, планів, програм поліпшення умов праці,

запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням, надання організаційно-методичної допомоги у виконанні запланованих заходів.

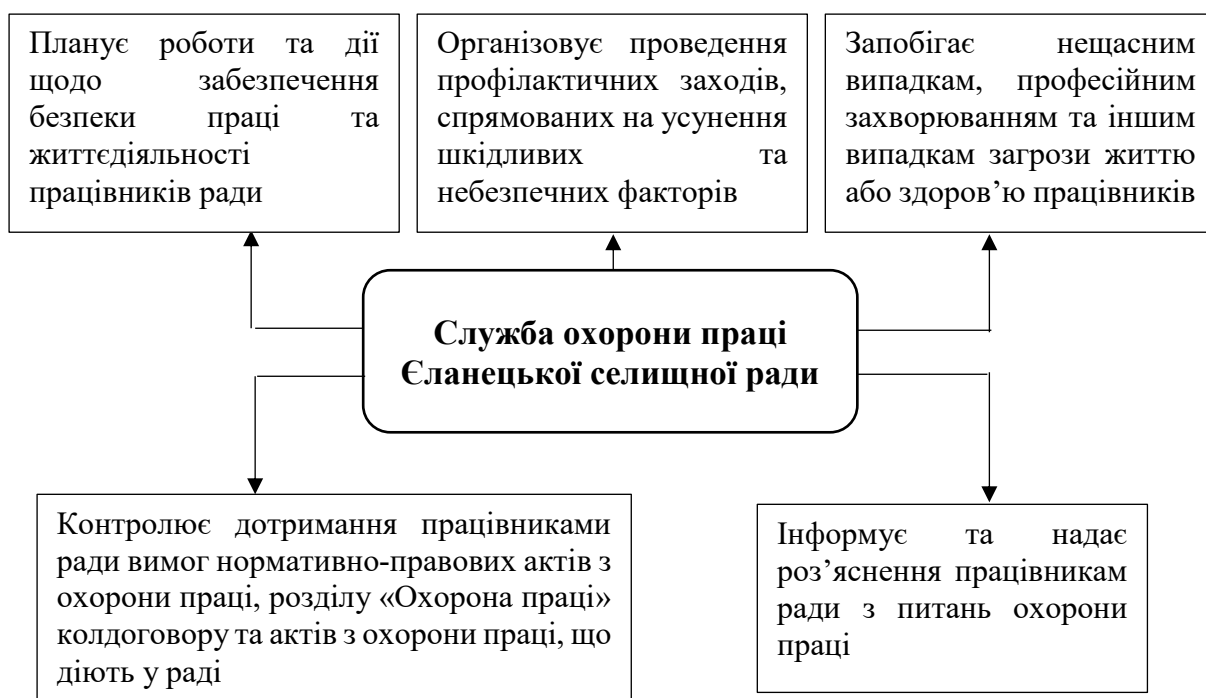


Рис. 4.1. Напрями діяльності служби охорони праці Єланецької селищної ради

2) підготовка проектів розпоряджень селищного голови з питань охорони праці.

3) проведення спільно з представниками інших структурних підрозділів ради і за участю представників профспілки перевірок дотримання працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці.

4) складання звітності з охорони праці за встановленими формами (у разі необхідності).

5) проведення з працівниками виконавчих органів ради вступного інструктажу з питань праці.

6) ведення обліку та проведення аналізу причин виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій, заподіяної ними шкоди.

7) забезпечення належного оформлення і зберігання документації з питань охорони праці, а також своєчасної передачі її до архіву для тривалого зберігання згідно з установленим порядком.

8) складання за участю керівників структурних підрозділів Єланецької селищної ради переліків професій, посад і видів робіт, на які повинні бути розроблені інструкції з охорони праці, надання методичної допомоги під час їх розроблення.

9) інформування працівників про основні вимоги законів, інших нормативно-правових актів та актів з охорони праці, що діють у раді.

10) Розгляд:

- ✓ питань про підтвердження наявності небезпечної виробничої ситуації, що стала причиною відмови працівника від виконання дорученої роботи, відповідно до законодавства (у разі необхідності);

- ✓ листів, заяв, скарг працівників ради, що стосуються питань додержання законодавства про охорону праці.

11) організація:

- ✓ забезпечення структурних підрозділів ради нормативно-правовими актами з охорони праці, посібниками, навчальними матеріалами з цих питань;

- ✓ нарад, семінарів, конкурсів тощо з питань охорони праці;

- ✓ пропаганди безпеки праці з використанням інформаційних засобів.

12) участь у:

- ✓ розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві відповідно до Порядку проведення розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві, складанні санітарно-гігієнічної характеристики умов праці працівників, які проходять обстеження щодо наявності професійних захворювань (отруєнь);

- ✓ проведенні внутрішнього аудиту охорони праці на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці;

- ✓ розробленні положень, інструкцій, розділу «Охорона праці» колективного договору, інших актів з охорони праці, що діють у раді;

- ✓ організації навчання з питань охорони праці;

- ✓ роботі комісії з перевірки знань з питань охорони праці.

13) контроль за:

- ✓ виконанням заходів, передбачених заходами, програмами, планами щодо поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, колективним договором та заходами, спрямованими на усунення причин нещасних випадків та професійних захворювань;

- ✓ наявністю в структурних підрозділах ради інструкцій з охорони праці, своєчасним внесенням в них змін;

- ✓ своєчасним проведенням навчання з питань охорони праці, всіх видів інструктажу з охорони праці;

- ✓ організацією робочих місць відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці;

- ✓ застосуванням праці жінок і інвалідів відповідно до законодавства;

- ✓ виконанням приписів посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці та поданням страхового експерта з охорони праці.

Інспектор Служби охорони праці має право:

1) видавати керівникам структурних підрозділів ради обов'язкові для виконання приписи (за формою згідно з додатком) щодо усунення наявних недоліків, одержувати від них необхідні відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці. Припис інспектора може скасувати лише селищний голова. Припис складається в 2 примірниках, один з яких видається керівнику структурного підрозділу ради, другий залишається та реєструється у службі охорони праці, і зберігається протягом 5 років. Якщо керівник структурного підрозділу ради відмовляється від підпису в одержанні припису, спеціаліст з охорони праці надсилає відповідне подання заступнику голови, який спрямовує і контролює діяльність даного підрозділу, або селищному голові;

2) зупиняти роботу устаткування у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працівників;

3) вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачених законодавством навчання, інструктажу, перевірки знань або не виконують вимоги нормативно-правових актів з охорони праці;

4) надсилати селищному голові подання про притягнення до відповідальності посадових осіб та працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці;

5) залучати, за погодженням з керівниками структурних підрозділів ради, спеціалістів підрозділів для проведення перевірок стану охорони праці.

Селищний голова має забезпечити стимулювання ефективної роботи спеціалістів в Службі охорони праці належною оргтехнікою, технічними засобами зв'язку, відповідною інформаційною базою тощо. Служба охорони праці має взаємодіяти з іншими структурними підрозділами селищної ради.

Висновки до Розділу 4

Сучасні умови праці повинні відповідати психологічним, фізіологічним, ергономічним та технічним вимогам. Дослідження усіх шкідливих та небезпечних факторів, що впливають на умови праці персоналу Єланецької селищної ради, показало, що головними, в даному випадку, є нервово-психічні навантаження. Трудова діяльність даних працівників належить до категорії робіт, які пов'язані з використанням великих обсягів інформації, із застосуванням комп'ютеризованих робочих місць, із частим прийняттям відповідальних рішень в умовах дефіциту часу, безпосереднім контактом із людьми тощо. Все це зумовлює високий рівень нервово-психічного перевантаження, знижує функціональну активність центральної нервової системи, призводить до розвитку втоми, стресу.

Комфортні умови праці у Єланецькій селищній раді є важливими умовами високопродуктивної праці й профілактиці захворювань. Тому розробка заходів з охорони праці у Єланецькій селищній раді є одним з першочергових завдань

Служби охорони праці, що планує роботи щодо забезпечення безпеки праці; організовує проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих та небезпечних факторів; запобігає нещасним випадкам, професійним захворюванням працівників; контролює дотримання працівниками ради вимог нормативно-правових актів з охорони праці; інформує та надає роз'яснення працівникам ради з питань охорони праці. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» селищний голова зобов'язаний забезпечувати безпечні умови праці кожному з працівників Єланецької селищної ради.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі загальні висновки і рекомендації:

1. Стратегічне планування представляє собою управлінську діяльність органів місцевого самоврядування з визначення стратегічної мети та стратегічних напрямів їх поведінки, що забезпечить ефективне функціонування територіальної громади в довгостроковій перспективі. Реалізація стратегічного планування має відбуватися з дотриманням відповідних принципів, які мають стати основоположними у виконанні всіх поставлених завдань.

2. Основним підґрунтям стратегічного планування як невід'ємного елементу управління територіальною громадою є: узгодження інтересів, децентралізація повноважень, ефективне господарювання на місцевому рівні, конкурентоспроможність соціально-економічних систем, інтегрованість зусиль, інституційна підтримка місцевого розвитку. Крім цього, базовою умовою успішності стратегічного планування є багаторівнева система персональної відповідальності, релевантна ієрархічній структурі органів місцевого самоврядування. Також увага має бути приділена комунікаціям з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами при розробці стратегії розвитку.

3. Сьогодні в Україні створена нормативно-правова база для стратегічного планування на національному, регіональному та місцевому рівнях, підкреслюється необхідність синхронізації стратегічних планів різних рівнів. В умовах сучасних викликів перед територіальними громадами України стоїть завдання провести моніторинг чинних стратегій розвитку з метою коригування плану заходів щодо їх реалізації. Важливим на сьогодні є орієнтація довгострокового планування на належність територіальної громади до певного типу територій. Від цього залежатиме специфіка місцевого відновлення та розвитку.

4. Єланецька територіальна громада була утворена у липні 2020р. за принципом «один район-одна громада». Всього в громаді 34 населених пункти, що входять до складу селищної ради. Громада розташована поруч з автошляхом

національного значення - Олександрівка - Кропивницький - Миколаїв, що потенційно мало б сприяти вдалій співпраці з адміністративним центром регіону. Єланецька громада не має прямого залізничного сполучення. На території громади діють два об'єкти відновлювальної енергетики. Чисельність робочої сили на 01.01.2022р. – 6646 осіб працездатного віку. Рівень зайнятості населення – 20%. Сільське господарство являється провідною та визначальною галуззю територіальної громади, тому майже 37% зайнятих працює в цьому секторі. Крім того, дуже розвинений в громаді торгівельний сектор: торгівельна мережа представлена 224 об'єктами роздрібної торгівлі та ресторанного господарства. Рекреаційна діяльність на території «Єланецького степу» є прямою інвестицією в економічний розвиток громади. Вона здійснюється шляхом створення освітньо-екологічного туризму.

5. Оцінка чинної практики організаційного забезпечення стратегічного планування в самоврядуванні Єланецької громади показала, що з листопада 2021р. розпочався процес розроблення та реалізації Стратегії розвитку Єланецької територіальної громади на період до 2028 року. Розпорядженням Єланецького селищного Голови затверджено склад Робочої групи з розробки та реалізації Стратегії розвитку. Єланецькою селищною радою затверджено Положення про Робочу групу. У грудні 2021р. проведено перше засідання Робочої групи, на якому відбулося ознайомлення з методологією стратегічного планування; вирішувалися питання щодо відповідності повноважень з метою реалізації завдань Стратегічного плану; затверджувався плану заходів з розробки Плану; обговорено організацію процесу збору даних та проведення соціально-економічного аналізу. Наразі Робоча група із запрошеними зовнішніми експертами проводять аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку Єланецької громади для формування документу «Профіль громади». Також на цьому етапі проводиться опитування мешканців громади, підприємців та активу громади.

6. В умовах післявоєнного відновлення органи місцевого самоврядування Єланецької територіальної громади зіткнулися з низкою

специфічних проблем: налагодження координації між численними місцевими, регіональними та національними стейкхолдерами; високий рівень терміновості розробки і затвердження Стратегії; нестача ресурсів; «відплив» через війну кадрових ресурсів для роботи в органах місцевого самоврядування. На основі цього нами запропоновані напрями удосконалення практики розробки стратегії соціально-економічного розвитку громади та, в кожному з них, - необхідні кроки місцевої влади для трансформації системи стратегічного планування, фінансування, інституційної розбудови та зміцнення, створення системи моніторингу та оцінки відновлення і розвитку.

7. Одним з найважливіших напрямів удосконалення практики розробки Стратегії відновлення та соціально-економічного розвитку Єланецької громади ми вважаємо налагодження ефективних комунікацій між органами місцевого самоврядування, місцевим бізнесом і жителями громади. З цією метою, необхідним є поєднання та паралельна розробка спільно зі Стратегією розвитку Комунікативної стратегії, що дозволить через комунікацію забезпечити вивчення реальних потреб та настроїв населення громади, його готовність брати участь у реалізації цих планів, а також співпраця з місцевим бізнесом щодо вирішення питань наповнення місцевого бюджету. В умовах післявоєнної відбудови органи місцевого самоврядування Єланецької громади повинні налагодити синергетичну взаємодію трьох сфер своєї управлінської діяльності: стратегічного планування, бюджетування та ефективних комунікацій.

8. Сучасні умови праці повинні відповідати психологічним, фізіологічним, ергономічним та технічним вимогам. Дослідження усіх шкідливих та небезпечних факторів, що впливають на умови праці персоналу Єланецької селищної ради, показало, що головними, в даному випадку, є нервово-психічні навантаження. Трудова діяльність даних працівників належить до категорії робіт, які пов'язані з використанням великих обсягів інформації, із застосуванням комп'ютеризованих робочих місць, із частим прийняттям відповідальних рішень в умовах дефіциту часу, безпосереднім контактом із людьми тощо. Все це зумовлює високий рівень нервово-психічного

перевантаження, знижує функціональну активність центральної нервової системи, призводить до розвитку втоми, стресу.

9. Комфортні умови праці у Єланецькій селищній раді є важливими умовами високопродуктивної праці й профілактиці захворювань. Тому розробка заходів з охорони праці у Єланецькій селищній раді є одним з першочергових завдань Служби охорони праці, що планує роботи щодо забезпечення безпеки праці; організовує проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих та небезпечних факторів; запобігає нещасним випадкам, професійним захворюванням працівників; контролює дотримання працівниками ради вимог нормативно-правових актів з охорони праці; інформує та надає роз'яснення працівникам ради з питань охорони праці. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» селищний голова зобов'язаний забезпечувати безпечні умови праці кожному з працівників Єланецької селищної ради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Outcome Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022 «Lugano Declaration». Lugano, 4–5 July 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
2. Tabakera V. State of strategic planning of regional and local development in the Lviv region. Democratic Governance. 2021. 1(27). DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.27.2021.239241>.
3. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Валентюк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Розроблено за сприяння Програми Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні». Київ. 2017. 121с.
4. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO». К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 88с.
5. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. *Місьцеве самоврядування*. 2018. №5. URL: <https://i.factor.ua/>
6. Волосюк М.В. Трансформаційні місцеві партнерства у контексті сучасних викликів. Публічне управління в умовах воєнного стану та вектор післявоєнного розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 11 листопада 2022р. / кол. авт.; відп. за випуск Н. Лапшина, Н. Деркач. Одеса: Бондаренко М.О. 2022. С.17-19. ISBN 978-617-8005-73-3
7. Волосюк М.В. Трансформація державної регіональної політики управління розвитком громад у контексті викликів воєнного стану та післявоєнної відбудови. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 вересня 2022р., Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2022. С.129-131.
8. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М., Андріяш В.І. Муніципальний менеджмент: підручник. Миколаїв. 2016. 404с.

9. Калашник І.В., Шаров Ю.П. Стратегія розвитку Томаківської селищної об'єднаної територіальної громади на період 2017 - 2022 рр.: наук.-практ. розробка. Томаківка-Дніпро. 2017. 132с.
10. Конституція України. Закон від 28.06.1996р. № 254к/96-ВР в редакції від 01.01.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
11. Кріпак А.П. Партисипативна модель стратегічного розвитку територіальної громади як інструмент забезпечення її спроможності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №5. С.127-133. URL: <http://www.investplan.com.ua/>
12. Невмержицька С.М., Цалко Т.Р., Бреус С.В., Бондаренко С.М. Стратегічне планування розвитку територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/>
13. Нова регіональна політика України: що зміниться в законодавстві. URL: https://lb.ua/blog/observatory_democracy/522307_nova_regionalna_politika_ukraini.html
14. Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава. 2017. URL: <https://decentralization.gov.ua/>
15. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №1(7). С.195-215. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/>
16. Попадинець Н.М. Роль стратегічного планування в економічному розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Випуск 6(128). С.16-19.
17. Порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Методичні рекомендації. 2021. URL: <https://www.minregion.gov.ua/>
18. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Миколаївської області. Розпорядження Кабінету

- Міністрів України від 12 червня 2020р. № 719-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
- 19.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Закон України від 09 липня 2022р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
 - 20.Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України в редакції від 14.05.2020р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
 - 21.Про засади державної регіональної політики. Закон України в редакції від 27.07.2022р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
 - 22.Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
 - 23.Про зміну меж території природного заповідника «Сланецький степ». Указ Президента України від 17 травня 2016р. № 214/2016. URL: <https://www.president.gov.ua/>
 - 24.Про місцеве самоврядування. Закон України в редакції від 10.07.2022р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
 - 25.Про місцеві державні адміністрації. Закон України в редакції від 15.06.2022р. №586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
 - 26.Про охорону праці. Закон України в редакції від 19 серпня 2022р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
 - 27.Про стимулювання розвитку регіонів. Закон України в редакції від 02.12.2012р. № 2850-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
 - 28.Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик. URL: <https://decentralization.gov.ua/>
 - 29.Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ. 2019. 232с.
 - 30.Савчук С.В. Особливості стратегічного планування в умовах бюджетної децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С.838-843.

31. Створення територій та об'єктів природно-заповідного фонду, як шлях до збереження національного багатства України. 2014. URL: <https://ecolog-ua.com/news/>
32. Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 року. URL: <https://www.minregion.gov.ua/>
33. Тяжкороб І.В. Механізм координації стратегічних суб'єктів регіонального розвитку. 2016. URL: <http://fkd1.ubs.edu.ua/>
34. Чикаренко І.А., Чикаренко О.О., Ушакова А.С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 10. Том 6. С.54-61. URL: <http://www.dridu.dp.ua/>
35. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: Концептуальні аспекти. Київ: Вид-во УАДУ. 2001. 302с.