

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Посвалюк Г. В.

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

Сєвєродонецьк, 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до дипломної роботи магістра на тему
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

Застосування теорії змін в управлінні розвитком територіальної громади

Виконав: здобувач(ка) гр. ПУ-20азм
напряму підготовки (спеціальності)
281 Публічне управління та
адміністрування
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Посвалюк Г. В.
(прізвище та ініціали) (підпис)
Керівник Христенко Л.М.
(прізвище та ініціали) (підпис)
Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Зав. кафедри публічного управління,
менеджменту та маркетингу

Хандій О.О.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту УкраїниСХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управлінняКафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингуОсвітньо-кваліфікаційний рівень магістрСпеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингуд.е.н., проф. Хандій О.О.2021 рокуЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРАПосвалюк Галина Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Застосування теорії змін в управлінні розвитком територіальної
громадикерівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» жовтня 2021 р. №144/14.01

2. Строк подання студентом роботи 09.12.2021 р.3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері
управління розвитком територіальних громад; данні звіту з магістерського стажу-
вання за матеріалами діяльності Новоайдарської селищної ТГ4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
дослідження теоретичних питань у галузі управління розвитком територіальних громад
та значення концепції «теорії змін» у реалізації цього процесу; аналіз результатів
функціонування Новоайдарської СТГ та дослідження стану управління її розвитком;
пропозиції щодо застосування теорії змін в управлінні розвитком територіальної громади

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Визначення поняття «територіальна громада»; підходи до визначення понять «місцевий
економічний розвиток» та «розвиток територіальної громади»; зв'язок «теорії змін»
та теорії «стратегічного управління»; характеристика «теорії змін» як інструменту
стратегічного управління розвитком ТГ; характеристика результатів функціонування
Новоайдарської СТГ Луганської області; SWOT-аналізу умов функціонування
Новоайдарської СТГ; пропонується процедура включення етапів «теорії змін» до
процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади; опис пропонованої процедури
включення етапів «теорії змін» до процесу розробки стратегії розвитку ТГ;
пропонований приклад схеми дерева проблем; методичні рекомендації до складу
Робочої групи зі стратегування розвитком територіальної громади у частині розробки
відповідної стратегії; приклад побудови карти результатів (змін)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	жовтень 2021 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2021 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2021 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2021 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	листопад 2021 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2021 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2021 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2021 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2021 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2021 р.	

Студент

_____ Посвалюк Г.В. _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Христенко Л.М. _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 114, табл. 24, рис. 15

Територіальна громада, місцевий розвиток, розвиток територіальної громади, управління розвитком територіальної громади, стратегічне управління, стратегування, стратегія розвитку територіальної громади, концепція «теорія змін», етапи «теорії змін», дерево проблем, карта результатів, робоча група страегування.

У дипломній роботі магістра розглянуто поняття територіальної громади як суб'єкта місцевого врядування та особливості управління її розвитком; досліджені особливості стратегування на базовому рівні територіальних громад та застосування теорії змін у практиці управління їхнім розвитком; надана характеристика та проведений аналіз результатів функціонування Новоайдарської селищної територіальної громади Луганської області, досліджена система управління громадою та стану управління розвитком Новоайдарської селищної територіальної громади. У частині формування пропозицій щодо застосування теорії змін в управлінні розвитком територіальної громади у роботі вивчені ключові принципи та підходи у практиці стратегічного управління розвитком територіальної громади; сформована процедура включення етапів «теорії змін» до процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади; запропонований організаційний супровід застосування «теорії змін» в управлінні розвитком територіальної громади.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЗНАЧЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ТЕОРІЇ ЗМІН» У РЕАЛІЗАЦІЇ ЦЬОГО ПРОЦЕСУ	8
1.1. Поняття територіальної громади як суб'єкта місцевого врядування та особливості управління її розвитком	8
1.2. Особливості стратегування на базовому рівні територіальних громад та застосування теорії змін у практиці управління їхнім розвитком	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ НОВОАЙДАРСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЇЇ РОЗВИТКОМ	36
2.1. Характеристика та аналіз результатів функціонування Новоайдарської селищної територіальної громади Луганської області	36
2.2. Дослідження системи управління в Новоайдарській селищній територіальній громаді	47
2.3. Дослідження стану управління розвитком Новоайдарської селищної територіальної громади	56
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	65
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ЗМІН В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	67
3.1. Ключові принципи та підходи у практиці стратегічного управління розвитком територіальної громади	67
3.2. Пропонована процедура включення етапів «теорії змін» до процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади	77
3.3. Організаційний супровід застосування «теорії змін» в управлінні розвитком територіальної громади	89
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	100
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109

ВСТУП

Адміністративно-фінансова децентралізація, яка активно відбувалася впродовж останніх років та вже майже підходить до свого логічного завершення в Україні, визнана однією з найбільш успішних реформ та одночасно є чи не найскладнішим і неоднозначним процесом для розвитку соціально-економічної системи як країни в цілому, так і окремих регіонів.

Ефективно функціонуючі місцеві громади є основною умовою впливу на конкурентоспроможність регіонів. Розвиток місцевого самоврядування, створення об'єднаних територіальних громад, передача ресурсів, повноважень на місця в рамках проведення реформи з децентралізації влади передбачає насамперед підвищення фінансової спроможності, економічної, інвестиційної привабливості територій для якісного й комфортного проживання людей на них. Відмінною рисою функціонування створених адміністративно-територіальних об'єднань є усвідомлення того, що територію об'єднує не лише назва, а й нове спільне бачення майбутніх перспектив. Формування спроможних об'єднаних територіальних громад в умовах швидкозмінного середовища та певної невизначеності, обумовленої об'єктивними та суб'єктивними чинниками, актуалізує проблематику пошуку адекватних інструментів, механізмів та методів забезпечення їх послідовного розвитку за рахунок наявного ресурсного потенціалу та алокації нових ресурсних можливостей. Одним із найбільш дієвих інструментів реагування на зміни з урахуванням чітко визначених, науково обґрунтованих пріоритетів є управління, особливо у стратегічній перспективі [58].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові публікації, присвячені формуванню спроможних територіальних громад в процесі реалізації адміністративно-територіальної реформи представлені в доробках науковців та практиків, серед яких: Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Русін В., Павлюк А., Олійник Д., Безсмертний Р, Долішній М., Жук П., Сторонянська І., Кравців В., Ткачук А., Пелехатий А. У сьогоденних умовах, коли переважна більшість територіальних громад вже завершили своє формування, виникають актуальні питання щодо досягнення їхньої спроможності через активний, і ба-

жано, сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Саме це приводить до потреби у поглибленому вивченні наукових досліджень та практичних аспектів управління процесом розвитку територіальної громади та актуалізує тему дослідження дипломної роботи магістра.

З метою розв'язання поставлених завдань в дипломній роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження. Зокрема, застосовувалися методи системного аналізу; факторного аналізу; логічного узагальнення; статистичних методів контролю якості; соціологічного опитування (для виявлення думки споживачів послуг та їх врахування в практиці організації надання послуг); графічні методи.

Об'єктом дипломної роботи магістра є територіальна громада як суб'єкт місцевого врядування та особливості управління її розвитком. Предметом роботи виступає стратегування на базовому рівні територіальних громад та застосування теорії змін у практиці управління їхнім розвитком. Метою дипломної роботи формування пропозицій щодо застосування теорії змін в управлінні розвитком територіальної громади. Інформаційною базою виступає Новоайдарська селищна територіальна громада Луганської області. Для досягнення мети у дипломній роботі магістра виконані такі завдання: розглянуто поняття територіальної громади як суб'єкта місцевого врядування та особливості управління її розвитком; досліджені особливості стратегування на базовому рівні територіальних громад та застосування теорії змін у практиці управління їхнім розвитком; надана характеристика та проведений аналіз результатів функціонування Новоайдарської селищної територіальної громади Луганської області, досліджена система управління громадою та стану управління розвитком Новоайдарської селищної територіальної громади. У частині формування пропозицій щодо застосування теорії змін в управлінні розвитком територіальної громади у роботі вивчені ключові принципи та підходи у практиці стратегічного управління розвитком територіальної громади; сформована процедура включення етапів «теорії змін» до процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади; запропонований організаційний супровід застосування «теорії змін» в управлінні розвитком територіальної громади.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ЗНАЧЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ТЕОРІЇ ЗМІН» У РЕАЛІЗАЦІЇ ЦЬОГО ПРОЦЕСУ

1.1. Поняття територіальної громади як суб'єкта місцевого врядування та особливості управління її розвитком

В Україні поняття «територіальна громада» є відносно новим для економічної науки. Довгий час територіальні громади досліджувались у двох площинах: правовій – як суб'єкти місцевого самоврядування та в соціологічній – як соціальні суб'єкти, що формують інтереси територій різного рівня. Відсутність досліджень територіальних громад в економічній площині зумовлена існуючою обмеженістю територіальних громад як суб'єктів економічних відносин, існуванням надмірної адміністративної, фінансової залежності органів місцевого самоврядування від державної влади та обмеженими можливостями вирішення питань життєзабезпечення громади, розвитку територій. Проведення в країні адміністративно-територіальної реформи та реформи децентралізації, що супроводжується укрупненням територіальних громад та підвищенням їх ролі у вирішенні питань місцевого розвитку, вимагає формування якісно нового погляду на територіальні громади базового рівня, їхній розвиток та управління розвитком територіальних громад.

Згідно з Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації серед основних результатів, на які націлена реформа, є такі: 1) утворення об'єднаних територіальних громад та забезпечення правової, організаційної, матеріальної спроможності цих громад; 2) формування ефективної територіальної системи органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади; забезпечення розподілу повноважень між ними; 3) забезпечення доступності та високої якості публічних послуг; запровадження стандартів якості таких послуг; 4) створення правових умов для залучення громадян до вирішення питань розвитку громади; 5) забезпечення соціа-

льно-економічного розвитку територіальних громад та регіонів загалом [55].

Саме в контексті зазначених завдань та наявного розподілу повноважень між рівнями публічного управління конкретизовано цілі, які ставляться перед кожних з них та від досягнення яких залежить успіх адміністративно-фінансової децентралізації загалом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Цілі реформи в розрізі рівнів публічного управління [55]

Рівні	Цілі реформи	
Зміцнення соціально-економічної безпеки держави Забезпечення соціально-економічного зростання держави, регіонів, окремих територій Зростання якості життя громадян , незалежно від місця проживання		
Держава	1) модернізація адміністративно-територіального устрою в частині районного та базового рівнів; 2) перерозподіл управлінських функцій, повноважень, бюджетного ресурсу; 3) формування стандартів суспільних послуг	
Регіони	Зростання фінансової незалежності (досягнення частки власних доходів у зведеному бюджеті регіону не менше 60%), регулювання розвитку депресивних територій	
Міста	Перетворення на центри ОТГ та точки формування імпульсів економічної активності для навколишніх територій	Розбудова системи надання публічних послуг (власних, делегованих) та забезпечення їх відповідності стандартам
Адміністративні райони	Реалізація адміністративних функцій базового рівня	
Територіальні громади	Зростання спроможності територіальних громад та забезпечення власного соціально-економічного розвитку шляхом стимулювання економічної активності, залучення потенціалу усіх суб'єктів економіки для розвитку громади. зростання інвестиційної привабливості	

Усі зазначені цілі та завдання сучасних реформ в Україні спрямовані на зміцнення соціально-економічної безпеки держави, забезпечення соціально-економічного зростання держави, регіонів, окремих територій, а також зростання якості життя громадян, незалежно від місця проживання [55].

Протягом 2020-2021 років відбувався другий етап децентралізації в Україні. Кабінет Міністрів України визначив підтримку реформи децентралізації в Україні одним з пріоритетних завдань, що сприятиме розвитку місцевого самоуправління і економічного розвитку країни в цілому. 2020 рік став ключовим у питанні формування базового рівня місцевого самоврядування: 12 червня 2020 року Уряд затвердив новий адміністративно-

територіальний устрій базового рівня. Відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів, в Україні сформовано 1469 територіальних громад, які покривають усю територію країни (у тому числі 31 територіальна громада на непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської областей) [11].

Основними завданнями другого етапу децентралізації в Україні (рис. 1.1) є: 1) затвердження нової територіальної громади для діяльності органів влади на рівні громад і районів; 2) передача (децентралізація) повноважень виконавчої влади органам місцевого самоврядування та їхнє розмежування між рівнями і органами за принципом субсидіарності; 3) створення належної ресурсної бази для здійснення повноважень місцевого самоврядування; 4) формування ефективної системи служб органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади; 5) упорядкування системи державного контролю та нагляду за законністю діяльності органів місцевого самоврядування; 6) розвиток форм прямого народовладдя (виборів, референдумів); 7) удосконалення механізмів координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої.

Тож, спроможна громада – це ефективна, зрозуміла і зручна для мешканців система управління територією [11].

До визначення поняття «територіальна громада» в зарубіжній та вітчизняній літературі не має єдиного підходу. Існуючі підходи базуються на тій чи іншій ознаці або їх сукупностей як основної понятійно-утворюючої. Так Р. Шаффером [59] був виділений якісний, екологічний, етнографічний, соціологічний, економічний підходи до визначення поняття «територіальна громада», І. Бодровою [7] – територіальний, інтелектуально-комунікативний, публічно-правовий, комплексний підходи.

Найбільш поширеним в економічній літературі є територіальний підхід, що пов'язаний з використанням такої характеристики, як постійне проживання осіб на території певного населеного пункту, і відповідним застосуванням термінів «населення», «жителі», «громадяни, які мешкають на території», «територіальний колектив» тощо. Зокрема, М. Корнієнко визначає територіальний колектив як первинний суб'єкт місцевого самоврядування, ототожнюючи його

з населенням відповідної адміністративно-територіальної одиниці [27]. В. Кампо вказує, що початковим суб'єктом місцевого самоврядування фактично є територіальний колектив в особі жителів села, селища або міста [24]. М. Баймуратов пропонує розглядати територіальну громаду (місцеву спільноту) як «сукупність фізичних осіб, що постійно мешкають на відповідній території та пов'язані між собою територіально-особистими зв'язками системного характеру» [1]. О. Батанов, досліджуючи територіальну громаду, фокусується на інтеграційній функції та розглядає її як складну «кумулятивну» форму суспільної організації. Це об'єднання, яке не виключає право людини на індивідуальність, окреме житло та дозволя, консолідує зусилля багатьох для досягнення бажаного всіма результату [2].

На основі цього підходу сформульоване визначення територіальної громади у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», де територіальна громада трактується як сукупність жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр.

Підсумовуючи, зауважимо, що територіальний підхід до визначення сутності територіальних громад фокусується на двох основних моментах: перший – інтеграційний, територіальна громада є об'єднанням мешканців; другий визначає територіальну основу їх функціонування – територія села, селища, міста, району. Слід зауважити, що такий підхід є обмеженим, адже не враховує соціальні, економічні, правові чинники функціонування територіальних громад.

Інший підхід – соціальний або інтелектуально-комунікативний до дослідження територіальної громади у соціологів, які досліджують її як соціальний організм. Відповідно до нього територіальна громада розглядається як соціальна спільнота, яка заснована на спільності інтересів і потреб осіб, які складають її, системності зв'язків і відносин між ними. На думку Ю. Наврузова, територіальна громада – це певний соціальний організм, визначальною ознакою якого є узгодженість, гармонійність суспільних і індивідуальних потреб та інтересів [36]. І.

Видрін у цьому контексті розглядає територіальний колектив як «соціальну спільність, яка складається в кордонах спільного мешкання громадян, має своєю основою громадсько необхідну, соціально зумовлену діяльність, яка здійснюється групою людей, об'єднаних спільними інтересами в політичній, соціально-економічній та культурно-побутовій сферах життя» [55].

Публічно-правове визначення територіальної громади, яким найчастіше користуються державні управи, полягає у визначенні місця і ролі територіальної громади у системі місцевого самоврядування й організації публічної влади. Територіальна громада має право на здійснення місцевого самоврядування, тобто територіальну громаду можна розглядати як суб'єкт місцевого самоврядування. Вона є не просто інтеграційним об'єднанням, а дієздатним суб'єктом, що є політично, економічно та соціально активним, має необхідне фінансово-економічне забезпечення та відповідає за розвиток своєї території [55].

Ще один методологічний підхід до вивчення територіальних громад полягає у тому, що територіальна громада досліджується не лише, як населення, громада, соціальна спільнота, але і як територія, яка може розвиватися, а акцент робиться на економічному вимірі. Так, колективом авторів під керівництвом Д. Барнса було запропоновано комплексний, системний підхід до визначення поняття та ознак громади (community), де вони:

- 1) визначають громаду як історично утворену спільноту людей, що характеризується спільністю традицій, культури;
- 2) розглядають громаду як сукупність соціальних взаємодій, інтеракцій між індивідами;
- 3) визначають громаду як спільного, колективного споживача. Тобто акцентується увага на первісності економічного виміру;
- 4) визначення територіальної громади базується на прерогативі виробництва та забезпечення громадських послуг (здебільшого йдеться про владні повноваження територіальної громади на участь інституцій місцевого громадянського суспільства в життєзабезпеченні людей);
- 5) громада характеризується своєю здатністю впливати на місцеве суспільне життя, своєю владою репрезентувати місцеве населення, а також наділяти його певними повноваженнями [35].

Подібний методологічний підхід до дослідження територіальних громад

як базової адміністративно-територіальної одиниці та економічної системи прослідковується у працях Л. Мельник, В. Кравченка, В. Новікова, Г. Монастирського, О. Панухник, які розглядають територіальну громаду з позицій реалізації їх економічного потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності, що дає змогу розглядати ці спільноти одночасно як суб'єкти економічних відносин та об'єкти економічної діяльності [32]. Дослідники, зокрема Г. Монастирський, обґрунтовують гіпотезу про те, що територіальну спільноту базового рівня слід розглядати як соціально-економічну систему.

Потребує розмежування поняття територіальних громад базового та асоційованого рівня, де територіальні громади базового рівня – це сільські, селищні, міські (без поділу на райони) громади, в рамках яких безпосередньо здійснюється життєдіяльність населення (жителів певних територіальних одиниць), а територіальні громади асоційованого рівня – це територіальні громади районів, міст (з поділом на райони) і областей, у межах яких реалізуються колективні інтереси територіальних громад базового рівня [55].

Узагальнення розглянутих теоретичних підходів до сутності територіальних громад дозволяє ідентифікувати територіальну громаду як цілісне утворення, що характеризується єдністю соціальної спільноти, суб'єкта місцевого самоврядування та базової ланки адміністративно-територіального устрою країни (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ідентифікація територіальної громади на основі теоретичних підходів [55]

Територіальна громада (рис. 1.2): 1) як соціальна спільнота створює та підтримує суспільне життя в межах визначеної території, керуючись при цьому економічними, політичними, соціокультурними, екологічними інтересами; 2) як суб'єкт місцевого самоврядування здатна управляти в умовах взаємодії з зовнішнім середовищем та нести відповідальність за збереження цілісних орієнтирів; 3) як базова ланка адміністративно-територіального устрою, що характеризується системністю, володіє певним ресурсним потенціалом, що забезпечує їй конкурентні переваги та створює можливості для розвитку території [55].

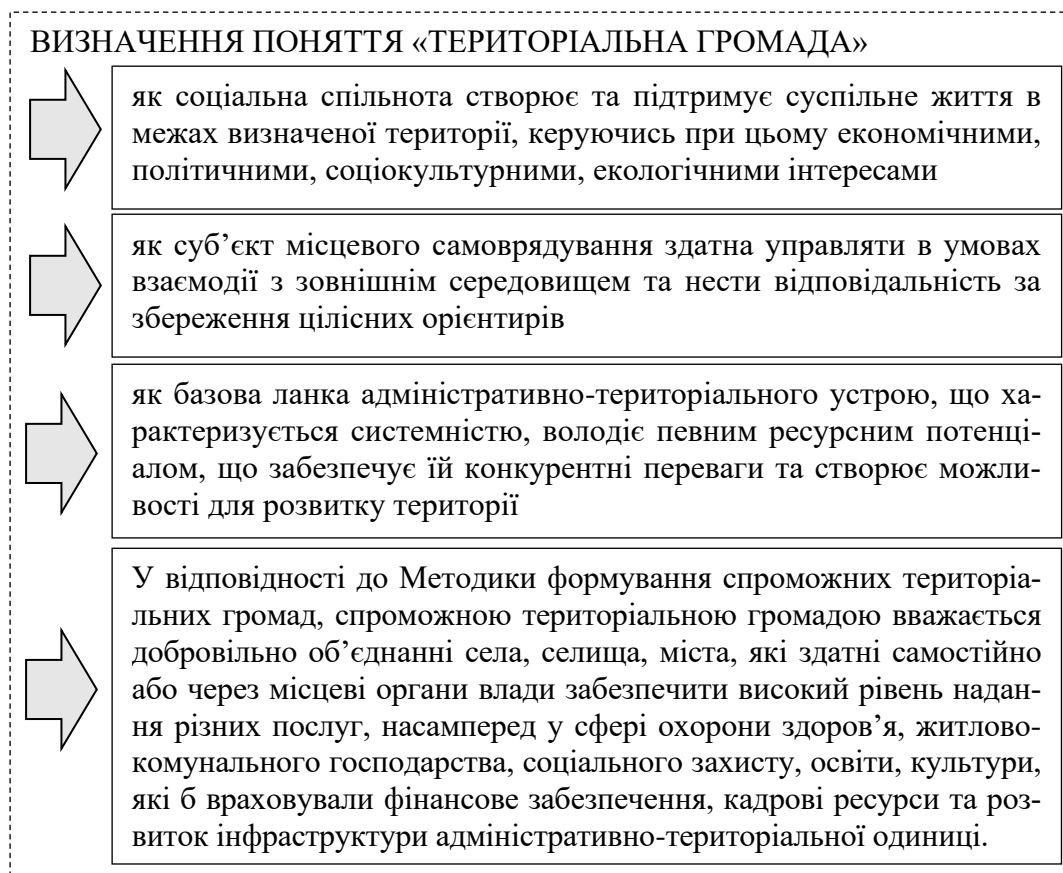


Рис. 1.2. Визначення поняття «територіальна громада» [55]

У відповідності до затвердженої Методики формування спроможних територіальних громад, спроможною територіальною громадою, можуть вважатися добровільно об'єднанні села, селища, міста, які здатні самостійно або через місцеві органи влади забезпечити високий рівень надання різних послуг, насамперед у сфері охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, соціального захисту, освіти, культури, які б враховували фінансове забезпе-

чення, кадрові ресурси та розвиток інфраструктури адміністративно-територіальної одиниці [50]. Територіальна громада як суб'єкт регулювання соціально-економічного розвитку території наділена функціями, які загалом збігаються з обсягом функцій системи місцевого самоврядування (табл. 1.2).

Необхідність дослідження територіальних громад з позицій підвищення можливостей їх розвитку та реалізації ресурсного потенціалу пов'язана з проведенням реформи децентралізації та підвищенням ролі та відповідальності органів місцевого самоврядування за соціально-економічний розвиток їх територій.

Територіальні громади в Україні мають тепер усі повноваження щоб функціонувати як адміністративно-територіальні одиниці та як суб'єкти регулювання соціально-економічного розвитку територій [55].

Розвиток – це процес перманентних перетворень та змін наявного стану суб'єкту у досконаліший стан з вищими параметрами якісних характеристик, які виникають як накопичений результат зростання відповідних кількісних показників [9].

Таблиця 1.2

Функціями територіальної громади як суб'єкта регулювання
соціально-економічного розвитку території [55]

Функція	Зміст функції
Нормотворча функція	створення статутів територіальних громад, прийняття нормативних актів, що регламентують діяльність громади
Планування, програмування розвитку адміністративно територіальної одиниці базового рівня	стратегії розвитку територіальних громад, програми соціально-економічного та культурного розвитку
Управління ресурсним потенціалом	земельні, лісові, водні ресурси
Розвиток місцевої інфраструктури	утримання та будівництво доріг, водо-, газопостачання і водовідведення та благоустрій території;
Управління комунальним майном	майном, що належить територіальні громаді
Бюджетно-фінансова функція	затвердження бюджетів і контроль за їх виконанням, визначення місцевих податків і зборів, що передбачені законом
Управління мережею закладів соціальної сфери	утворення, реорганізація, ліквідація
Інвестиційна функція	залучення інвестицій – державних, приватних, міжнародних у розвиток території
Інформаційна функція	

Місцевий економічний розвиток відбувається як правило через розвиток територіальних громад. Важливість, складність та багатогранність місцевого економічного розвитку пояснює наявність великого розмаїття визначень (табл. 1.2).

Таблиця 1.3

Підходи до визначення понять «місцевий економічний розвиток» та «розвиток територіальної громади» [9]

Джерело	Визначення
як діяльність / спільна діяльність	спільна робота місцевих людей заради досягнення сталого економічного зростання, яке принесе економічні вигоди та покращення якості життя для всіх членів громади. «Громада» у цьому контексті визначається як місто, міська агломерація чи регіон країни (WorldBank)
	діяльність підприємств, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, спрямованою на максимізацію економічних ресурсів громади. Розвиток підвищує добробут, можливості працевлаштування та якість життя громадян (Don T. Iannone, Cleveland State University)
	спільна діяльність влади, бізнесу та громади, метою якої є формування економічного потенціалу населеної місцевості для покращення економічного майбутнього і підвищення якості життя населення.
як процес	процес стратегічного партнерства, який допомагає прискорити темп зростання продуктивності (ключова економічна мета), стимулюючи інвестиції в нові та наявні підприємства з високим потенціалом до зростання і створюючи такі місцеві факторні умови, які тривалий час сприяють цьому зростанню. Розвиток орієнтований на зростання добробуту і допомагає закласти основу національного процвітання.
	процес, у якому державні та місцеві органи влади, бізнес і неурядові (громадські) організації працюють разом задля створення кращих умов для економічного зростання і додаткової кількості робочих місць
Узагальнені характеристики місцевого економічного розвитку (розвитку територіальних громад): 1) це процес, діяльність, а не стан; 2) це спільна діяльність територіальної громади; 3) це партнерство влади громади та бізнесу; 3) суб'єктом діяльності з місцевого розвитку місцева громада: населення території або декілька місцевих громад, об'єднаних єдиними цілями; 4) рушійною силою розвитку є фактори місцевих конкурентних переваг; 5) двигуном розвитку територіальної громади є економіка; 6) критерієм розвитку є задоволення потреб членів громади, підвищення життєвого рівня населення, зростання стандартів життя.	
Місцевий економічний розвиток – це процес певних змін у місцевій системі територіальної громади, який призводить до покращення якості життя зараз і в майбутньому, це партнерство інтересів громади, підприємницьких кіл та органів місцевого самоврядування для підвищення добробуту кожного члена громади і всіх загалом [9].	
Розвиток територіальної громади у найкращому його прояві слід розуміти як місцевий економічний розвиток із орієнтацією на три складові – соціальне благополуччя, рівний доступ всіх жителів до публічних послуг, охорони здоров'я, чистоти довкілля, екологічної безпеки та захищеності.	

Органи місцевого врядування задля розвитку мають: 1) займатися питаннями економічного розвитку (планувати, реалізовувати плани, конкурувати

за інвестиції та кращі робочі місця тощо); 2) розробити та донести виразне та стимулююче економічне бачення напрямку; 3) використовувати місцевий ресурс громади для створення конкурентних переваг; 4) забезпечити мотивацію та спроможність «ключових учасників» використовувати переваги та ефективно співпрацювати; 5) створити та підтримувати інституції, що сприяють використанню інтелектуального потенціалу, постійній модернізації та інноваціям; 6) забезпечити бажання та спроможність ключових установ пристосовуватись до викликів глобальної економіки [9].

А отже, місцевий економічний розвиток реалізується через розвиток територіальних громад, що позитивно впливає на всі громади включно з їх місцевою владою, бізнесом і громадянами. При цьому, коли йдеться про розвиток у територіальній громаді в найкращому його прояві, то слід розуміти, що мова йде про місцевий економічний розвиток із орієнтацією на три складові – соціальне благополуччя, рівний доступ всіх жителів до публічних послуг, охорони здоров'я, чистоти довкілля, екологічної безпеки та захищеності.



Рис. 1.3. Роль бізнесу, громадян та органів місцевого врядування територіальних громад у місцевому економічному розвитку (розвитку території)

Розвиток територіальних громад здійснюється через реалізацію певних механізмів, серед яких виділяють механізми «управління розвитком» та механізми «регулювання розвитком».

Управління найчастіше визначають як сукупність послідовних дій на об'єкт, використовуючи визначені прийоми та методи, для досягнення певних результатів. Він складається із загальних функцій (аналіз, контроль, організа-

ція, планування, контроль, регулювання), які спрямовані на досягнення мети на його окремих стадіях [55]. Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад, громади мають можливість у процесі управління територією реалізовувати значний інструментарій та використовувати регіональний потенціал для забезпечення повноцінного місцевого розвитку [46]. Зокрема, йдеться про ресурси, повноваження, а також фінанси, необхідні для здійснення повноцінного управлінського процесу [5]. Саме управлінські дії, здійснювані об'єднаними територіальними громадами внаслідок реформи децентралізації, сприяють економічному та, як наслідок, соціальному розвитку територій.

Механізми регулювання розвитку територіальних громад можна розділити на дві групи: механізми поточної підтримки, що здійснюються в межах міжбюджетних відносин, та механізми інвестиційної підтримки розвитку територій. Регулювання в межах першої групи здійснюється органами центральної, регіональної та місцевої влади через механізми поточної підтримки, що забезпечує умови формування необхідних фінансових ресурсів для виконання гарантованих державою соціальних стандартів розвитку територіальних громад. Основними інструментами фінансового вирівнювання є дотація вирівнювання, додаткова дотація, базова, реверсна дотації. Регулювання в межах другої групи здійснюється механізмами прямої дії через інвестиційні вливання в розвиток територій інвестицій з державного та місцевих бюджетів та стимулювання залучення вітчизняного та іноземного приватного капіталу [55].

Для того, щоб забезпечити максимальний ефект від управлінських дій, які повинні здійснюватися регіональними і місцевими органами влади, потрібно розуміти завдання та основні функції, які мають на них покладатися (табл. 1.3).

Управління розвитком об'єднаних територіальних громад включає виявлення сприятливих можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища та використання їх для реалізації місії, цілей і завдань територіальної громади, визначення пріоритетів стратегічного розвитку, передбачення та усунення ри-

зику, розв'язання проблем швидкої адаптації до змін у процесі просування до успіху, моніторинг та оцінювання [58].

Таблиця 1.4

Основні функції та типові завдання регіональних (місцевих) органів управління у контексті економічного розвитку території [21]

Функції	Характеристика завдання в межах функції
У складі функції планування	Впровадження в життя програм економічного розвитку регіону; здійснення стратегічного та поточного планування; складання та затвердження місцевих бюджетів; складання балансів ресурсів, необхідних для управління економічним розвитком території; розрахунок прогнозних показників територіального розвитку
У складі функції організації	Забезпечення збалансованого та невинного економічного прогресу на підпорядковуваній території; забезпечення здійснення програм економічного розвитку на основі використання належної ресурсної бази; організація зовнішньоекономічної діяльності; забезпечення виконання наповнення бюджету та фінансування видатків з нього
У складі функції мотивації	Забезпечення наявності соціально-психологічного клімату в колективах регіону, здатного мотивувати працівників якісно виконувати поставлені перед ними завдання
У складі координаційної функції	Здійснення впливу на процеси економічного розвитку, здатного забезпечити прогрес на рівні регіону та ефективне використання наявних ресурсів; сприяння реалізації програм економічного розвитку території
У складі контролюючої функції	Контроль за використанням територіальних ресурсів та функціонуванням підприємств в межах законодавства, за розрахунковими операціями та фінансовою діяльністю суб'єктів; складання звітів про хід та результати виконання програм економічного розвитку тощо

Повноваження органів територіальних доволі широкі: від розробки стратегії розвитку до організації благоустрою сіл і селищ, які входять до складу територіальної громади. Зокрема рада затверджує бюджет ТГ; утворює виконавчий комітет; встановлює місцеві податки і збори; визначає, яким буде соціально-економічний і культурний розвиток ТГ, та ін. Виконавчий комітет своєю чергою забезпечує виконання бюджету ТГ; координує діяльність відділів, управлінь, комунальних підприємств, установ та організацій ТГ; має право змінювати/скасовувати акти підпорядкованих йому відділів, управлінь та їхніх посадових осіб тощо. Розвиток ТГ доцільно координувати із загальною стратегією розвитку регіону. Це дозволить формувати потужні, конкурентоспроможні території, відроджуючи або посилюючи традиційні локальні бізнеси. Водночас, територіальні громади започатковують нові напрямки діяльності, залу-

чають інвестиції для розвитку сфер, про які раніше навіть не йшлося, співпрацюють між собою на основі міжмуніципальних угод тощо. Держава стимулює такий підхід, фінансуючи на конкурсній основі проекти ТГ, надаючи субвенції. Тому одним з найважливіших напрямків в управлінні територіальних громад є стратегічне управління, а також участь у грантових конкурсах – національних програм та міжнародних проектів [56].

Управління розвитком об'єднаних територіальних громад включає виявлення загроз та сприятливих можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища та використання їх для реалізації місії, цілей і завдань територіальної громади, визначення пріоритетів стратегічного розвитку, передбачення та усунення ризику, розв'язання проблем швидкої адаптації до змін у процесі просування до успіху, моніторинг та оцінювання. Тож воно дозволяє визначити надійний курс розвитку територіальної громади.

Ефективність стратегічного управління залежить від ресурсного забезпечення процесу прийняття і реалізації управлінських рішень. Для цього керівництво має створювати всі необхідні умови для залучення управлінського персоналу до процесів прийняття та реалізації рішень. Важливим завданням для стратегічного керівництва є приведення ресурсів у відповідність до реалізованих стратегій. Для цього розробляються спеціальні програми, виконання яких має сприяти розвитку управлінських ресурсів [58].

Стратегічний підхід забезпечує підвищення якості управління на рівні органів місцевого самоврядування, вдосконалення процедури визначення програмних цілей, виміру соціальної результативності і економічної ефективності бюджетних програм, підвищення їх соціальної ефективності, дозволяє задіяти максимальний обсяг резервів надходжень до місцевих бюджетів, створити позитивне електоральне поле та спрямувати дії органів місцевого самоврядування орієнтуючись на кінцевий результат, а не на потребу у фінансуванні лише постійно зростаючих видатків соціального характеру, зупинити «проїдання» бюджету, посилити їх відповідальність. Застосування стратегічного підходу, зрештою, надає можливість перейти від споживання бюджетів до бюджетів,

які спрямовані на розвиток територіальних громад.

У стратегічному управлінні розвитком територіальних громад слід опиратися на шість базових постулатів: 1) Економічний розвиток створюється бізнесом, який функціонує на території громади. 2) Робочі місця забезпечують добробут громади і впливають на зростання як індивідуальних доходів мешканців, так і на зростання сукупного суспільного продукту. 3) Місцева влада та громадські організації створюють умови для розвитку бізнесу. 4) Розвинута інфраструктура є головним елементом конкурентоспроможності громади. 5) Якісні послуги, що надаються місцевою владою громаді та бізнесу, є головним елементом конкурентних переваг. 6) Ефективне управління територіальною громадою забезпечується системним менеджментом (планування, організація, мотивація, контроль), місцевими ресурсами, співпрацею зацікавлених осіб та тристороннім партнерством [9].

Таким чином, в Україні триває процес децентралізації та об'єднання у територіальні громади. Ефективно функціонуючі створені місцеві громади є основною умовою впливу на конкурентоспроможність регіонів. Розвиток місцевого самоврядування, створення територіальних громад, передача ресурсів, повноважень на місця в рамках проведення реформи з децентралізації влади передбачає насамперед підвищення економічної спроможності, інвестиційної привабливості територій для якісного й комфортного проживання населення. Протягом 2020-2021 років відбувався другий етап децентралізації в Україні. На цей період вже сформовано 1469 територіальних громад, які покриватимуть усю територію країни (у тому числі 31 територіальна громада на непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської областей). Спроможна громада є ефективною, зрозумілою і зручною системою управління територією. Територіальні громади в Україні мають усі повноваження щоб функціонувати як адміністративно-територіальні одиниці та як суб'єкти регулювання економічного розвитку територій. Місцевий економічний розвиток відбувається як правило через розвиток територіальних громад. Важливість, складність та багатогранність місцевого економічного розвитку пояснює наявність великого

розмаїття визначень. Місцевий економічний розвиток реалізується через розвиток територіальних громад, що позитивно впливає на всі громади включно з їх місцевою владою, бізнесом і громадянами. Розвиток територіальних громад здійснюється через реалізацію певних механізмів, серед яких виділяють механізми «управління розвитком». Управління найчастіше визначають як сукупність послідовних дій на об'єкт, використовуючи визначені прийоми та методи, для досягнення певних результатів. Він складається із загальних функцій (аналіз, контроль, організація, планування, контроль, регулювання), які спрямовані на досягнення мети на його окремих стадіях. Саме управлінські дії, здійснювані об'єднаними територіальними громадами внаслідок реформи децентралізації, сприяють економічному та, як наслідок, соціальному розвитку територій. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад включає виявлення сприятливих можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища та використання їх для реалізації місії, цілей і завдань територіальної громади, визначення пріоритетів стратегічного розвитку, передбачення та усунення ризику, розв'язання проблем швидкої адаптації до змін у процесі просування до успіху, моніторинг та оцінювання. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад включає виявлення загроз та сприятливих можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища та використання їх для реалізації місії, цілей і завдань територіальної громади, визначення пріоритетів стратегічного розвитку, передбачення та усунення ризику, розв'язання проблем швидкої адаптації до змін у процесі просування до успіху, моніторинг та оцінювання. Тож воно дозволяє визначити надійний курс розвитку територіальної громади. Одним з найважливіших напрямків в управлінні територіальних громад є стратегічне управління. Стратегічний підхід забезпечує підвищення якості управління на рівні органів місцевого самоврядування, вдосконалення процедури визначення програмних цілей, виміру соціальної результативності і економічної ефективності бюджетних програм, підвищення їх соціальної ефективності, дозволяє задіяти максимальний обсяг резервів та ін. У стратегічному управлінні розвитком територіальних громад слід опиратися на шість базових постулатів.

1.2. Особливості стратегування на базовому рівні територіальних громад та застосування теорії змін у практиці управління їхнім розвитком

Прийнято вважати, що англomовний термін «strategizing» було введено в науковий обіг економістом-класиком лауреатом Нобелівської премії Олівером Вільямсоном [12, 29]. Разом з тим сучасна ідеологія стратегування соціально-економічного розвитку територіальних одиниць різного ієрархічного рівня базується на системній парадигмі процесу формування цілісної багаторівневої поліоб'єктної системи стратегічного управління з чіткою внутрішньою структурою, що охоплює всі компоненти стратегічного процесу (об'єкти і суб'єкти стратегічного планування, стратегічні інститути, стратегічні стейкхолдери, цілісні і взаємопов'язані стратегії функціонування об'єктів різних рівнів – від підприємства до міста, регіону чи країни загалом, а також механізми їх реалізації) [28]. За словами Н. Кухарської, процес стратегування – це цілісна система, що включає стратегічне цілепокладання, прогнозування, формування альтернативних сценаріїв, проектування, програмування, планування, комунікативний форсайтинг, аналіз ситуації та наслідків дій, реалізацію стратегії і контролінг [29].

На думку Т. М'ясникової, сутність стратегування розвитку окремих територій полягає у формуванні або зміні суб'єкта розвитку як носія ідей, інтересів, цілей, здатного до самостійних дій. Іншими словами, у найзагальнішому трактуванні цієї дослідниці стратегування – це робота над майбутнім конкретного суб'єкта розвитку [34]. Стратегування – це цілісний процес розробки і практичної реалізації стратегічних цілей, який має власний потенціал саморозвитку [29].

Аналізуючи необхідність імплементації стратегування в практику управління розвитком територіальних систем різного рівня, Х. Константініді наголошує, що території, відчужені від стратегування, ризикують перейти на траєкторію зміщення «на далеку периферію» сучасного розвитку, втрачаючи свій потенціал відтворення конкурентних переваг і включаючи свої ресурсні бази в забезпечення потреб чужих відтворювальних процесів [25].

Стратегування на базовому рівні територіальних громад міст знайшло застосування в Україні ще з кінця минулого сторіччя значною мірою завдяки проєктам міжнародної технічної допомоги, однак позитивний результат з'явився у громадах, які ґрунтовно підходили до цього питання [20].

У період 2014-2015 років стартувала реформа «децентралізації», що є свідченням того, що суспільство усвідомлює, що стан економічного розвитку країни прямо залежить від можливості та зацікавленості громад займатися місцевим розвитком на своїй території. Територіальні громади поступово перетворюються з об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно формують свою спроможність. Органи місцевого самоврядування отримали можливості та мотив для належного виконання повноважень. Вперше в історії незалежної України територіальні громади мають нести відповідальність за планування свого розвитку та бюджету, за економічний розвиток, залучення інвестицій і розвиток підприємництва. Держава провадить децентралізацією і передає «вниз» більше «податкових ресурсів» і повноважень. Це повинно підвищити відповідальність «місцевих влад» перед своєю громадою за розвиток. Звичайно, більший рівень ресурсів, ширші повноваження вимагають глибших знань і ширшого розуміння глобальних процесів, оскільки міста та громади конкурують з іншими містами не лише на національному рівні, а й на глобальному [20].

В умовах процесу децентралізації в Україні виникають нові об'єднані територіальні громади, які досі не мали подібного досвіду. За допомогою прийнятих нормативно-правових актів, використання розроблених методик, посібників, на прикладі вже розроблених планів і стратегій розвитку вони мають самостійно формувати власне бачення свого майбутнього та визначати шляхи та ресурси для його досягнення [20].

Відповідно до існуючої нормативної бази [8, 13-19, 37, 38, 41-44, 50] формується система прогнозних, стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку регіонів і територіальних громад включає на трьох рівнях: обласний рівень, рівень територіальних громад міст, рівень територіальних громад (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Система прогнозних, стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку регіонів і територіальних громад [20]

Рівень	Документи
Обласний рівень	Стратегія регіонального розвитку області; План заходів з реалізації Стратегії розвитку відповідної області; Цільові регіональні програми розвитку окремих сфер на середньостроковий період; Програма економічного і соціального розвитку області на відповідний рік
Рівень територіальних громад міст	Стратегія розвитку міста на довгостроковий період; План заходів з реалізації Стратегії розвитку відповідного міста на середньостроковий період; Цільові програми розвитку окремих сфер в містах; Програма економічного і соціального розвитку міст на відповідний рік
Рівень територіальних громад	Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади на довгостроковий період; План (програма) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади на коротко- та середньостроковий період.

Тож, Методичними рекомендаціями щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади (Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України розроблені та затверджені наказом № 75 від 30.03.2016 р.), включено до системи прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади, такі документи: 1) Стратегія розвитку територіальної громади; 2) План (програму) соціально-економічного розвитку територіальної громади; 3) Інші довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні та програмні документи.

Згідно Методичних рекомендацій, стратегія розвитку територіальної громади визначається як місцеву стратегію у формі документу стратегічного планування, що визначає на довгостроковий (5-7 років) період 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» і постанови Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також

проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [20].

У широкому сенсі стратегія – це комплекс інтелектуальних зусиль і рішень, які дозволяють оптимізувати перехід із сьогодення в бажане майбутнє. У більш вузькому і традиційному сенсі стратегія – це якийсь задум, загальний план дій. Стратегія дозволяє скоротити шлях досягнення поставлених цілей, вона дозволяє обрати оптимальну напрям розвитку громади із можливих альтернатив. Реалізація цього напрямку відбувається через управлінські рішення рішень і дії (процеси) за допомогою спеціальних інструментів.

Особливості підходу до розробки місцевих стратегій розвитку територіальної громади подано на рис. 1.4 [20].

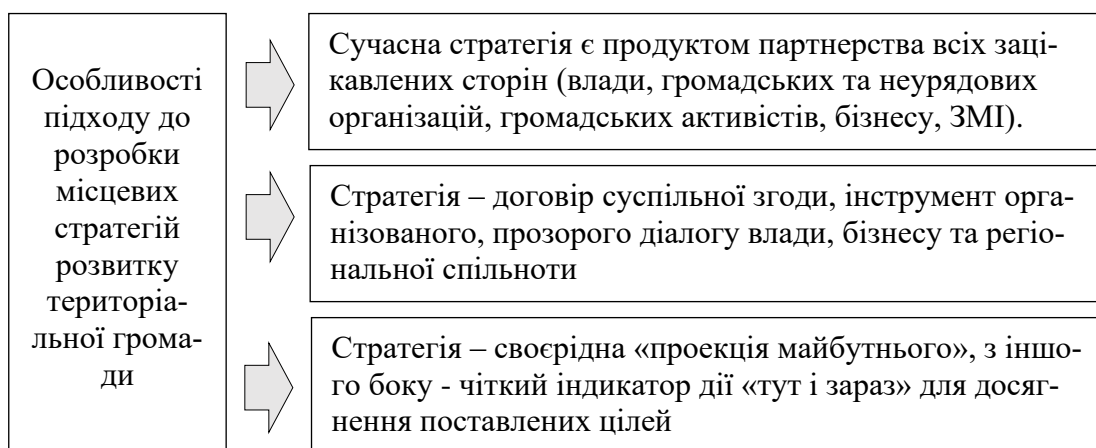


Рис. 1.4. Особливості підходу до розробки місцевих стратегій розвитку територіальної громади [20]

Розроблення та реалізація стратегії, як правило, проходить у декілька етапів. Перш ніж розпочати процес стратегування, необхідно здійснити певні підготовчі дії, а далі пройти послідовно 5 кроків.

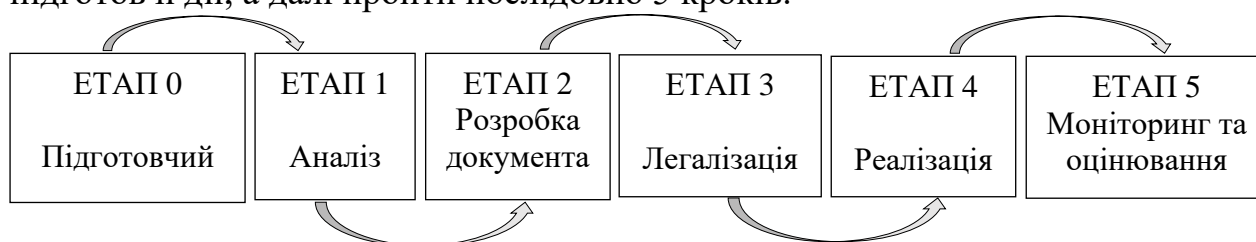


Рис. 1.5. Етапи розроблення та реалізації стратегії

Кожен з етапів має включати певний набір дій і завдань (табл. 1.6) [50].

Таблиця 1.6

Набір дій і завдань у межах етапів розроблення і реалізації стратегії розвитку територіальної громади [20]

Етап	Зміст
Етап 0 «Підготовчий»	1) Ініціювання розроблення стратегії. 2) Визначення зацікавлених сторін. 3) Створення робочої групи. 4) Проведення інформаційної кампанії.
Етап 1 «Аналіз» – основа для визначення конкурентних переваг, викликів та ризиків для ОТГ на відповідний період (5-7 років)	1) Збір даних. 2) Аналіз актуального стану та основних тенденцій соціально-економічного розвитку ТГ. 3) Результати моніторингу й оцінювання результативності виконання завдань діючої місцевої стратегії (у разі наявності). 4) Аналіз сильних і слабких сторін ТГ, можливостей і загроз (SWOT-аналіз) та характеристика порівняльних переваг, викликів і ризиків перспективного розвитку громади. 5) Аудит рівних можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності ТГ
Етап 2 «Розробка документа»	1) Стратегічне бачення. 2) Стратегічні та оперативні цілі розвитку ТГ. 3) Опис завдань для досягнення цілей. 4) Система індикаторів (критеріїв) досягнення оперативної цілі. 5) План реалізації стратегії (організаційні та адміністративні заходи, спрямовані на забезпечення реалізації стратегії, орієнтовні обсяги і джерела їх фінансування, відповідальні виконавці). 6) Перелік діючих та перспективних проєктів розвитку ТГ з визначенням орієнтовних обсягів і джерел їх фінансування, відповідальних виконавців та строків їх підготовки та реалізації. 7) Орієнтовний фінансовий план 8. Індикатори оцінки результативності реалізації проєктів розвитку ТГ.
Етап 3 «Легалізація»	1) Висновок облдержадміністрації на відповідність місцевої стратегії пріоритетам регіональної стратегії розвитку. 2) Громадське обговорення. 3) Схвалення органом місцевого самоврядування
Етап 4 «Реалізація»	1) Виконання завдань і заходів. 2) Розробка та реалізація проєктів розвитку. 3) Створення інституційного середовища
Етап 5 «Моніторинг та оцінювання»	1) Збір та аналіз показників для моніторингу виконання стратегії. 2) Підготовка моніторингового звіту. 3) Оцінювання виконання стратегії за відповідними періодами реалізації.

Концепція «теорії змін» вперше виникла в середині 90-х років минулого сторіччя як відповідь на складнощі, пов'язані з оцінкою впливу масштабних комплексних програм соціального розвитку. К. Вайсс – автор першої публікації по теорії змін стверджувала, що часто виконавці програм реалізації стратегії та інші зацікавлені особи не мають чіткої уяви про те, які кроки необхідно здійснити для досягнення кінцевого результату (мети програми). Відсутність чіткого розуміння та опису ланцюжку кроків, які призведуть до досягнення цілей програми надзвичайно ускладнює оцінку її виконання. Але ще гіршим є те, що відсутність такого розуміння й опису суттєво знижує вірогідність дося-

гнення власне цілі програми. К. Вайсс запропонувала описувати сутність програми у вигляді ланцюжка кроків, кожен з яких завершується досягненням встановленого результату. Цей ланцюг має починатися з діяльності в рамках програми та вести до досягнення довгострокової цілі програми [20]. Тож, спосіб опису програми реалізації стратегії отримав назву «теорією змін».

Застосування способу «теорії змін» у реалізації стратегії розвитку територіальної громади дозволяє: 1) побачити чіткий опис взаємозв'язків між діями та очікуваними результатами; 2) пояснити причини використання певних підходів та яким чином вони сприятимуть результатам; 3) встановити взаємозв'язок між причиною (дією) та очікуваним ефектом (результатом); 4) одночасно контролювати процес та результат досягнення цілей.

Зв'язок «теорії змін» та теорії «стратегічного управління» можна представити у формі схеми, яка представлена на рис. 1.6.

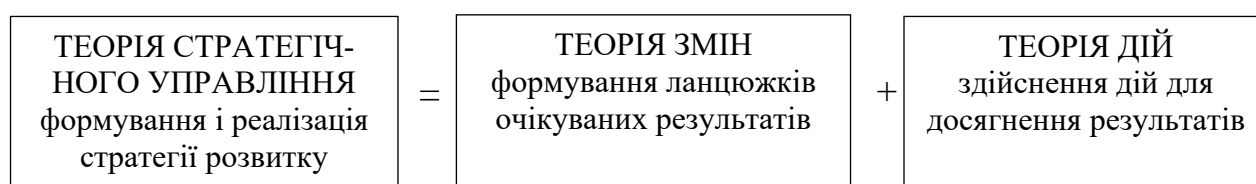


Рис. 1.5. Зв'язок «теорії змін» та теорії «стратегічного управління»

Зв'язок стратегічного управління та теорії змін є цілком природнім. Якщо взяти до уваги основні завдання стратегічного управління, якими є [20]:

- 1) формування стратегічного бачення;
- 2) встановлення цілей;
- 3) розробка стратегії;
- 4) впровадження та реалізація стратегії;
- 5) оцінка діяльності, корегування та внесення змін.

Стратегічне бачення відповідає на запитання [20]: Хто ми є? Що ми робимо? Куди прямуємо?

На етапі встановлення цілей бачення перетворюється на очікувані результати або цілі, досягнення яких має стати свідченням наближення до бажаного майбутнього. Якщо цілі – це очікувані результати, то стратегія – це спо-

соби їх досягнення. Теорія змін – це спосіб опису стратегії розвитку територіальної громади або конкретної програми у її межах. Загальні характеристики «теорії змін» як інструменту стратегічного управління розвитком територіальної громади подано у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика «теорії змін» як інструменту стратегічного управління
розвитком територіальної громади

Напрямок	Характеристика
Визначення	Теорія змін як інструмент стратегічного управління застосовується у формі особливого способу опису стратегії розвитку територіальної громади або конкретної програми у межах цієї стратегії. Застосування «теорії змін» у реалізації стратегії розвитку територіальної громади дозволяє: 1) побачити чіткий опис взаємозв'язків між діями та очікуваними результатами; 2) пояснити причини використання певних підходів та яким чином вони сприятимуть результатам; 3) встановити взаємозв'язок між причиною (дією) та очікуваним ефектом (результатом); 4) одночасно контролювати процес та результат досягнення цілей.
Обов'язкові компоненти теорії змін	1) аналіз ситуації; 2) виявлення проблем та їх причин; 3) визначення результатів; 4) вихідні припущення; 5) перелік завдань, дій та заходів; 6) перелік показників; 7) моніторинг та оцінювання
Основні питання теорії змін по відношенню до розвитку ТГ	1) Кому має допомогти стратегія (програма) (цільова аудиторія)? 2) Які переваги або блага планується створити (результати)? 3) Коли планується отримати результати? 4) В який спосіб планується досягти результатів (програми, заходи, види діяльності, інструменти, ресурси та ін.)? 5) Які обставини (чинники) можуть впливати на діяльність по досягненню запланованих результатів (загальний контекст функціонування ТГ, виклики, небезпеки, загрози та ризики зовнішнього і внутрішнього середовища)? 6) Чому ви вважаєте обраний варіант «теорії змін» реалістичним для вашої територіальної громади (припущення, передумови)?
Технологія запровадження «теорії змін» у реалізації стратегії розвитку територіальної громади	Крок 1. Визначається проблема. Встановлюються причини проблеми. Крок 2. Визначаються причини, з якими необхідно працювати. Крок 3. Визначається, які зміни мають бути отримані в результаті реалізації стратегії або програми. Як виглядатиме ситуація, якщо вирішиться проблема. Крок 4. Встановлюється послідовність дій для вирішення проблеми. Вирізняються небезпеки, загрози, ризики та припущення реалізації таких дій. Крок 5. Встановлюються групи людей чи структури, на які має вплинути стратегія, щоб отримати необхідні зміни. Крок 6. Встановлюється: які ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційні, інтелектуальні та ін.) потрібні для реалізації послідовності дій, які ресурси вже є наявними, яким чином можна отримати додаткові ресурси. Крок 7. Визначається, яким чином вимірюються прогрес та результати стратегії, які індикатори (показники) для цього застосовуються.

Основними обов'язковими компоненти теорії змін є: 1) аналіз ситуації; 2) виявлення проблем та їх причин; 3) визначення результатів; 4) вихідні припущення; 5) перелік завдань, дій та заходів; 6) перелік показників; 7) моніторинг та оцінювання.

Основні питання теорії змін по відношенню до розвитку ТГ [20]:

- 1) Кому має допомогти стратегія (програма) (цільова аудиторія)?
- 2) Які переваги або блага планується створити (результати)?
- 3) Коли планується отримати результати?
- 4) В який спосіб планується досягти результатів (програми, заходи, види діяльності, інструменти, ресурси та ін.)?
- 5) Які обставини (чинники) можуть впливати на діяльність по досягненню запланованих результатів (загальний контекст функціонування ТГ, виклики, небезпеки, загрози та ризики зовнішнього і внутрішнього середовища)?
- 6) Чому ви вважаєте обраний варіант «теорії змін» реалістичним для вашої територіальної громади (припущення, передумови)?

Технологія запровадження теорії змін у реалізації стратегії розвитку територіальної громади складається із таких кроків:

Крок 1. Визначається проблема. Встановлюються причини проблеми.

Крок 2. Визначаються причини, з якими необхідно працювати.

Крок 3. Визначається, які зміни мають бути отримані в результаті реалізації стратегії або конкретної програми. Як виглядатиме ситуація, якщо вирішиться проблема.

Крок 4. Встановлюється послідовність дій для вирішення проблеми (надається відповідь на питання: що треба зробити?). Вирізняються небезпеки, загрози, ризики та припущення реалізації таких дій.

Крок 5. Встановлюються групи людей чи структури, на які має вплинути стратегія, щоб отримати необхідні зміни.

Крок 6. Встановлюється, які ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційні, інтелектуальні та ін.) потрібні для реалізації послідовності дій. Встанов-

люється, які ресурси вже є наявними. Визнається, яким чином можна отримати додаткові ресурси.

Крок 7. Визначається, яким чином вимірюються прогрес та результати стратегії, які індикатори (показники) для цього застосовуються.

Мотиви застосування «теорії змін» у стратегічному управлінні розвитком територіальної громади. При розробці стратегії розвитку громади, мотивом застосування способу «теорії змін» виступає бажання досягнути реалізації спільного стратегічного бачення. Робоча група займається стратегічним плануванням, при цьому необхідно уточнювати тип, масштаб і поєднання стратегій і дій, що ведуть до довгострокових змін, виробити загальні бачення і мету та проінформувати про свої плани на широкий загал [20].

Деякі члени робочої групи можуть негативно реагувати на процес розробки теорії змін, тому що вважають, що час витрачений на додаткові роздуми скорочує час реальної роботи. Однак процес роздумів у процесі розробки теорії змін жодним чином не перешкоджає виконанню роботи. Однозначно, якщо не визначені етапи прогресу в рамках ініціативи по перетворенню громади, то практично неможливо переконатися в досягненні (або відсутності) прогресу. Створені територіальні громади занадто багато ставлять на карту, щоб дозволити собі розпочати роботу, не маючи чітко визначеної мети [20].

Якщо громада починає міркувати про теорію змін, то дуже важливо запитати, що є мотивом для її запровадження: 1) необхідність визначення формату оцінки завдання; 2) формулювання сильних сторін і припущень, передумов процесу перетворень; 3) активізація взаємодії з зовнішнім оточенням, щоб залучити гранти або інше фінансування; 4) досягнення реалізації стратегічного бачення; 5) бажання змінити життя на краще [20].

Якщо є розуміння, що є рушійною силою процесу, то можна визначити, як приступити до роботи і як оформити теорію змін. Незалежно від того, що саме є спонукальною причиною для робочої групи, приступивши до створення теорії змін, ви побачите, що увійшли в лабіринт з безліччю можливих варіантів

прокладання маршруту і кожен з яких є унікальним шляхом. Але потрібно прокласти такий маршрут (дорожню карту), в якому всі епізоди взаємопов'язані й доповнюють один одного. Якщо всі епізоди розглядати разом, то план складається в цілісну картину і знаходить форму. Тож, мотивацією для застосування «теорії змін» при розробці стратегії є реалізація стратегічного бачення шляхом побудови дорожньої карти, яка крок за кроком приведе до реальних позитивних перетворень у громаді. При цьому неможливо перестрибнути одразу на декілька кроків вперед, бо порушиться логіка процесів теорії змін і результат буде не досягнутий. А отже, актуалізується питання щодо вироблення пропозицій поетапного запровадження «теорії змін» у межах стратегічного управління розвитком територіальної громади на стадії опису стратегії розвитку територіальної громади та конкретних програм, задіяних у реалізації загальної стратегії.

Таким чином, стратегічне управління територіальними громадами ґрунтується на сучасній ідеології стратегування їх соціально-економічного розвитку у межах різного ієрархічного рівня та базується на системній парадигмі процесу формування цілісної багаторівневої поліоб'єктної системи стратегічного управління з чіткою внутрішньою структурою, що охоплює всі компоненти стратегічного процесу (об'єкти і суб'єкти стратегічного планування, стратегічні інститути, стратегічні стейкхолдери, цілісні і взаємопов'язані стратегії функціонування об'єктів різних рівнів – від підприємства до міста, регіону чи країни загалом, а також механізми їх реалізації). Стратегування – це цілісний процес розробки і практичної реалізації стратегічних цілей, який має власний потенціал саморозвитку. Процес стратегування включає стратегічне цілепокладання, прогнозування, формування альтернативних сценаріїв, проектування, програмування, планування, комунікативний форсайтинг, аналіз ситуації та наслідків дій, реалізацію стратегії і контролінг. Воно передбачає, що відповідно до існуючої нормативної бази формується система прогнозних, стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку регіонів і територіальних громад. Стратегія розвитку територіальної громади визначається як місце-

ву стратегію у формі документу стратегічного планування, що визначає на довгостроковий період стратегічні та оперативні цілі, завдання для сталого економічного і соціального розвитку територіальної громади. Стратегія дозволяє скоротити шлях досягнення поставлених цілей, вона дозволяє обрати оптимальну напрям розвитку громади із можливих альтернатив. Реалізація цього напрямку відбувається через управлінські рішення рішень і дії (процеси) за допомогою спеціальних інструментів. Розроблення та реалізація стратегії, як правило, проходить у декілька етапів. Перш ніж розпочати процес стратегування, необхідно здійснити певні підготовчі дії, а далі пройти послідовно 5 кроків. Концепція «теорії змін» вперше виникла в середині 90-х років минулого сторіччя як відповідь на складнощі, пов'язані з оцінкою впливу масштабних комплексних програм соціального розвитку. У межах стратегічного управління «теорія змін» вбачається як ефективний спосіб опису стратегії розвитку територіальної громади або конкретних програм у її межах. Застосування способу «теорії змін» у реалізації стратегії розвитку територіальної громади дозволяє: 1) побачити чіткий опис взаємозв'язків між діями та очікуваними результатами; 2) пояснити причини використання певних підходів та яким чином вони сприятимуть результатам; 3) встановити взаємозв'язок між причиною (дією) та очікуваним ефектом (результатом); 4) одночасно контролювати процес та результат досягнення цілей. «Теорія змін» чітко пов'язана з теорією «стратегічного управління» та має свої характеристики як інструменту стратегічного управління розвитком територіальної громади. мотивацією для застосування «теорії змін» при розробці стратегії є реалізація стратегічного бачення шляхом побудови дорожньої карти, яка крок за кроком приведе до реальних позитивних перетворень у громаді. При цьому неможливо перестрибнути одразу на декілька кроків вперед, бо порушиться логіка процесів теорії змін і результат буде не досягнутий. А отже, актуалізується питання щодо вироблення пропозицій поетапного запровадження «теорії змін» у межах стратегічного управління розвитком територіальної громади на стадії опису стратегії розвитку територіальної громади та конкретних програм, задіяних у реалізації загальної стратегії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В Україні триває процес децентралізації та об'єднання у територіальні громади. Ефективно функціонуючі створені місцеві громади є основною умовою впливу на конкурентоспроможність регіонів. Розвиток місцевого самоврядування, створення територіальних громад, передача ресурсів, повноважень на місця в рамках проведення реформи з децентралізації влади передбачає насамперед підвищення економічної спроможності, інвестиційної привабливості територій для якісного й комфортного проживання населення. Протягом 2020-2021 років відбувався другий етап децентралізації в Україні. Спроможна громада є ефективною, зрозумілою і зручною системою управління територією. Територіальні громади в Україні мають усі повноваження щоб функціонувати як адміністративно-територіальні одиниці та як суб'єкти регулювання економічного розвитку територій. Місцевий економічний розвиток реалізується через розвиток територіальних громад, що позитивно впливає на всі громади включно з їх місцевою владою, бізнесом і громадянами. Розвиток територіальних громад здійснюється через реалізацію певних механізмів, серед яких виділяють механізми «управління розвитком». Управління найчастіше визначають як сукупність послідовних дій на об'єкт, використовуючи визначені прийоми та методи, для досягнення певних результатів. Він складається із загальних функцій (аналіз, контроль, організація, планування, контроль, регулювання), які спрямовані на досягнення мети на його окремих стадіях. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад включає виявлення загроз та сприятливих можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища та використання їх для реалізації місії, цілей і завдань територіальної громади, визначення пріоритетів стратегічного розвитку, передбачення та усунення ризику, розв'язання проблем швидкої адаптації до змін у процесі просування до успіху, моніторинг та оцінювання. Тож воно дозволяє визначити надійний курс розвитку територіальної громади. Одним з найважливіших напрямків в управлінні територіальних громад є стратегічне управління. Стратегічний підхід забезпечує підвищення якості управління на рівні органів місцевого самоврядування, вдосконалення процедури

визначення програмних цілей, виміру соціальної результативності і економічної ефективності бюджетних програм, підвищення їх соціальної ефективності, дозволяє задіяти максимальний обсяг резервів та ін.

Стратегічне управління територіальними громадами ґрунтується на сучасній ідеології стратегування їх соціально-економічного розвитку у межах різного ієрархічного рівня та базується на системній парадигмі процесу формування цілісної багаторівневої поліоб'єктної системи стратегічного управління з чіткою внутрішньою структурою, що охоплює всі компоненти стратегічного процесу. Воно передбачає, що відповідно до існуючої нормативної бази формується система прогностичних, стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку регіонів і територіальних громад. Стратегія розвитку територіальної громади визначається як місцеву стратегію у формі документу стратегічного планування, що визначає на довгостроковий період стратегічні та оперативні цілі, завдання для сталого економічного і соціального розвитку територіальної громади. Стратегія дозволяє скоротити шлях досягнення поставлених цілей, вона дозволяє обрати оптимальну напрям розвитку громади із можливих альтернатив. Реалізація цього напрямку відбувається через управлінські рішення, дії (процеси) за допомогою спеціальних інструментів. У межах стратегічного управління «теорія змін» вбачається як ефективний спосіб опису стратегії розвитку територіальної громади або конкретних програм у її межах. «Теорія змін» чітко пов'язана з теорією «стратегічного управління» та має свої характеристики як інструменту стратегічного управління розвитком територіальної громади. мотивацією для застосування «теорії змін» при розробці стратегії є реалізація стратегічного бачення шляхом побудови дорожньої карти, яка крок за кроком приведе до реальних позитивних перетворень у громаді. При цьому неможливо перестрибнути одразу на декілька кроків вперед, бо порушиться логіка процесів теорії змін і результат буде не досягнутий. А отже, актуалізується питання щодо вироблення пропозицій поетапного запровадження «теорії змін» у межах стратегічного управління розвитком територіальної громади на стадії опису стратегії розвитку територіальної громади та конкретних програм, задіяних у реалізації загальної стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ НОВОАЙДАРСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЇЇ РОЗВИТКОМ

2.1. Характеристика та аналіз результатів функціонування Новоайдарської селищної територіальної громади Луганської області

Новоайдарська селищна територіальна громада створена Рішенням Новоайдарської селищної ради від 11.08.2015 р. № 39/1 «Про створення Новоайдарської об'єднаної територіальної громади» та Рішенням «Про внесення змін до рішення Новоайдарської селищної ради №2/1 від 14Л2.2020 «Про початок реорганізації сільських рад як юридичних осіб шляхом приєднання до Новоайдарської селищної ради».

Відповідно до паспорта громади до складу Новоайдарської сільської територіальної громади входять: селище міського типу Новоайдар, села Айдар Миколаївка, Маловенделівка, Штормове, Ковпаки, Переможне, Петренкове, Трудове, Денежникове, Співаківка, Олексіївка, Михайлюки, Чистопілля, Дмитрівка, Колядівка, Вовкодаєве, Бахмутівка, Деменкове, Дубове, Михайлівка, Царівка, Новоохтирка, Попасне, Степний Яр, Муратове, Капітанове, Гречишкіне, Безгинове, Окнине, Путиліне, Райгородка та с-ще Победа.

Центр Новоайдарської селищної територіальної громади – смт Новоайдар.

Новоайдарська селищна ТГ розташована в географічному центрі Луганської області на сході України. Основний ландшафт – хвиляста рівнина.

Загальна площа земель Новоайдарської об'єднаної територіальної громади становить 86,11 тис. га, з урахуванням громад за перспективним планом об'єднання – 130,95 тис. га, у тому числі землі сільськогосподарського призначення – 56,48 тис. га, та 93,67 тис. га відповідно [11].

Загальна земельна площа– 130,95 тис. га (71,1% від території району),
т.ч:

сільськогосподарські угіддя - 90,690 тис. га, або 69,25%;
 із них: рілля - 62,976 тис. га, або 48,1%;
 Ліси і інші лісовкриті площі - 31,732 тис. га, або 24,2%.

Через район протікає одна з найчистіших річок України – Айдар (довжиною 52 км), та малі - Суходіл, Йовсуг, Єрик. Озера, ріки, стави займають 2,2% загальної площі громади (1,4% до загальної площі громади).

Таблиця 2.1

Площа Новоайдарської об'єднаної територіальної громади в розрізі
 адміністративних одиниць (сільських рад)

Адміністративно-територіальна одиниця	Загальна площа сільської/селищної ради, га	Загальна площа земель сільськогосподарського призначення, га	Загальна площа земель під полезахисними лісосмугами, га
Бахмутівська сільська рада	9173,7	6997,0617	117,3237
Гречишкинська сільська рада	11858	6193,6629	140,3456
Денежниківська сільська рада	4812,9	4333,2002	97,5763
Муратівська сільська рада	14479,3	3207,7199	212,1404
Новоахтирська сільська рада	9106,2	5528,7248	126,4117
Побєдівська сільська рада	9463,1	8666,5617	130,8581
Новоайдарська селищна рада	12197,4	9077,1569	193,9789
Співаківська сільська рада	5334	4396,8236	41,3514
Штормівська сільська рада	9682,9	8079,531	110,7391
Дмитрівська сільська рада	8855,5	7715,22	162,3366
Колядівська сільська рада	13986,5	11608,1943	140,5004
Олексіївська сільська рада	14238,3	12315,4983	537,054
Райгородська сільська рада	7766	5548,7652	155,0593
Разом по Новоайдарській СТГ	130953,8	93668,1205	2165,6755

В геоморфологічному відношенні територія ОТГ, в основному, знаходиться в південній частині Високого Задонців'я. Яружно-балкова сітка розвинуна досить добре, має великі водозбірні площі, що при значних нахилах поверхні призводить до інтенсивного проявлення ерозійних процесів (змив, розлив). В долинах рік яскраво виділяються заплава і лесова тераса.

Чисельність населення об'єднаної громади (що дали згоду на приєднан-

ня) – 17,0 тис осіб (50% населення Новоайдарського району), з них 50% мешкають у смт Новоайдар. Чисельність громади, яка повинна була сформуватися відповідно до перспективного плану, 20380 осіб. За даними держаної служби статистики впродовж останніх років динаміка населення, як у межах району, так і адміністративному центрі була від’ємною. Загальні показники наведені в таблиці 3.3., структура постійного населення представлена на рис. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура населення Новоайдарської СТГ з урахуванням гендерного розподілу

Показники станом на кінець 2020 р.	Загальний показник		Гендерний розподіл, осіб		Гендерний розподіл, %	
	Кількість	%	Жінок	Чол.	Жінок	Чол.
Загальна кількість населення, з них:	20380	100	11088	9912	52,8	47,2
Діти віком до 14 р.	2357	11,7	1153	1304	46,9	53,1
Молодь 15-35 р.	4588	22,8	2306	2482	48,2	51,8
Дорослі 36-60 р.	7508	36,8	3892	3836	50,4	49,6
Жінки та чоловіки літнього віку 60+	5927	28,7	3737	2290	62,0	38,0
ВПО, з них:	8714	100	5542	3172	63,6	36,4
Діти	1357	15,6	639	718	47,1	52,9
Люди літнього віку	5332	61,2	3082	2250	57,8	42,2
Люди з інвалідністю, з них:	1858	100	816	1042	43,9	56,1
дітей і молоді	63	3,4	21	42	33,3	66,7
Дорослі	1795	96,6	793	1002	44,2	55,8
Сім’ї з дітьми з інвалідністю	63	-	-	-	-	-
Одинокі матері з дітьми з інвалідністю	0					
Учасники/ці АТО	340		42	298	12,4	87,6
Діти сироти (9 дітей сиріт 23 дітей позбавлених батьківського піклування,)	9 / 23		5 / 18	4 / 5	55,6 / 78,3	44,4 / 21,7
Національні меншини	0					
Очолювані жінками домогосподарства (матері-одиначки та вдови)	1100		не вказ.	не вказ.	не вказ.	не вказ.
Жінки та чоловіки, що потерпають від домашнього насилля	34		33	1	97,1	2,9
Люди, що живуть з ВІЛ	26		14	12	53,8	46,2
Кількість безробітних	286	100	139	147	48,6	51,4
Народжуваність:	100					
Смертність:	442					

Як свідчить дані табл. 2.2, на території Новоайдарської СТГ числиться велика кількість ВПО, що пов’язано з конфліктом, який розпочався у 2014 році

на території Луганської та Донецької областей. Слід зазначити, що більшість ВПО які зареєстровані в органах УСЗН не проживають постійно, а іноді перебувають у родичів, що необхідно для отримання пенсій та соціальних виплат. Проте літніх людей іноді супроводжують їх родичі трудового віку. Це саме той кадровий потенціал, який громада може «переманити» запропонувавши відповідні умови оплати праці й використати у найближчому часі для розбудови своєї економіки.

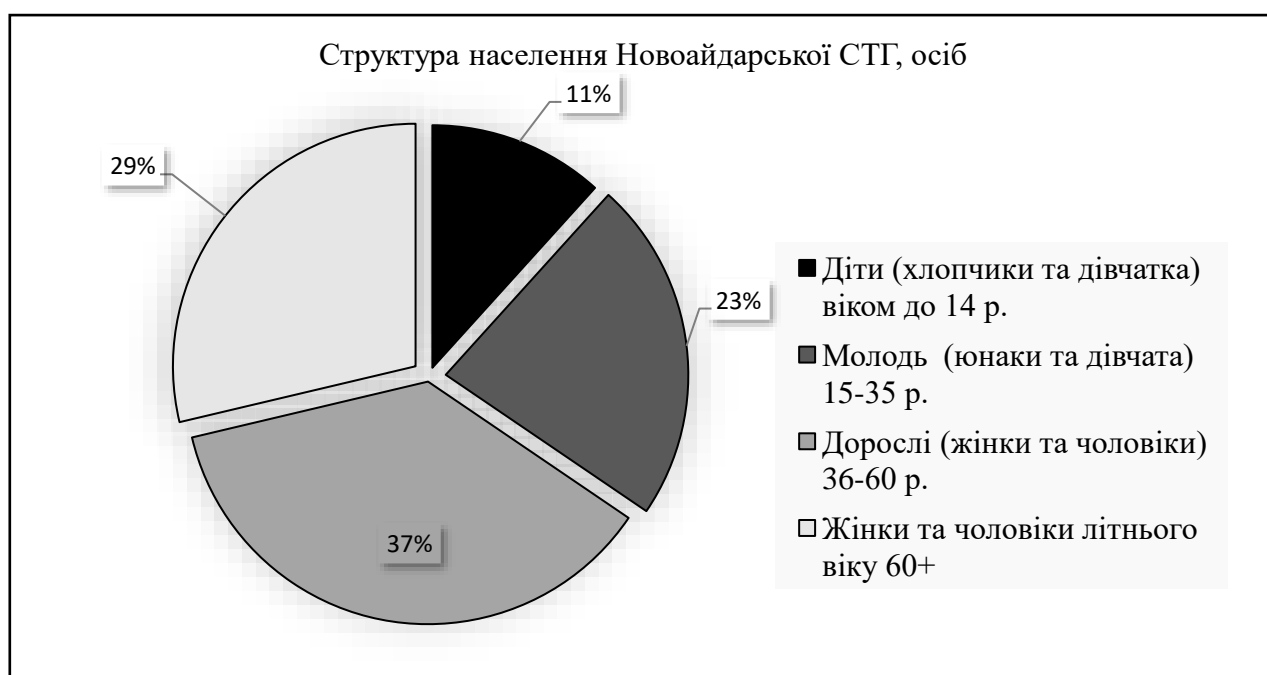


Рис. 2.1. Структура населення Новоайдарської селищної територіальної громади

Аналіз структури населення громади свідчить про те, що на сьогодні працездатне населення перевищує по кількості непрацездатне, що робить громаду перспективною для вкладення інвестицій в економіку СТГ. Проте навантаження на працездатного мешканця з часом буде збільшуватись, що слід врахувати при визначенні інтенсивності труда, або зробити ставку на продукти з високою доданою вартістю.

Аналіз результатів діяльності Новоайдарської СТГ за перше півріччя 2021р.

Аналіз доходної частини бюджету СТГ. З початку 2021 року до загального та спеціального фондів з урахуванням міжбюджетних трансфертів Но-

воайдарської селищної територіальної громади фактично надійшло 88549,154 тис. грн, у тому числі: до загального фонду - 87101,317 тис. грн., або 105,0% до уточненого планового показника (+4166,241 тис. грн.), до спеціального фонду - 1447,837 тис. грн.

Доходи загального фонду (без урахування міжбюджетних трансфертів) Власні надходження загального фонду селищного бюджету за доходами склали 41051,635 тис. грн при плані з урахуванням внесених змін на звітний період 36885,394 тис. грн. Виконання власних надходжень загального фонду бюджету станом на 01.07.2021 року склало 111,3 %.

Основним видом надходжень загального фонду є податок на доходи фізичних осіб. Його частка в структурі власних надходжень складає 64,8%. На звітну дату надійшло 26592,256 тис. грн. податку, що при плановому завданні 24251,102 тис. грн. склало 109,7% виконання.

У порівнянні з оперативними даними за минулий рік надходження по ПДФО збільшились на 18,8 %, або на 4197,857 тис. грн. Зростання обсягу надходжень податку на доходи з фізичних осіб зумовлено, в першу чергу, значним збільшенням обсягу видатків на заробітну плату у зв'язку з підвищенням розміру мінімальної заробітної плати та підвищенням оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери.

Найбільшими платниками податку на доходи фізичних осіб, є: Відділ освіти Новоайдарської селищної ради, ГУНП в Луганській області, КНП «Новоайдарський ЦПМСД», КНП «Новоайдарська багатoproфільна лікарня», філія "Новоайдарський Райавтодор", ТОВ "Айдар Милам", Підприємство Сфера, ТОВ КСП ІМ. Дзержинського, КСП "Олексіївське", ПрАТ "Агротон", ТОВ "Айдарський пекар", СФГ "Айдар-Овоц", КП Новоайдарское СКП, Відділ культури Новоайдарської селищної ради.

З початку року надходження податку на прибуток підприємств склали 14,232 тис. грн., що на 9,832 тис. грн. більше планового показника. «Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів» надійшла в загальному обсязі 1022,578 тис. грн., що складає 574,2% до планових призначень зві-

тного періоду.

Фактичні надходження місцевих податків та зборів за перше півріччя 2021 року склали 11143,221 тис. грн, що становить 105,6 % від планових призначень. В структурі місцевих податків найбільша питома вага належить єдиному податку – 54,5%, вага податку на майно складає 45,5%.

«Податок на майно» надійшов в загальному обсязі 5074,278 тис. грн. Плановий показник виконаний на 107,9%, або перевиконання склало 372,828 тис. грн. Визначальними платниками податку є ПРАТ «Агротон», ПАТ «Укрзалізниця», КСП «Олексіївське», КСП ім. Держинського, ТОВ "Айдар Милам", Схід-агро СП ТОВ, ПрАТ "Мічурінське", СФГ "АйдарОвощ", ПП СВФ "АГРО".

З початку року фактичні надходження „Єдиного податку” склали 6068,943 тис. грн, що при затвердженому плані 5846,386 тис. грн виконання становить 103,8%. Найбільшу частку у структурі єдиного податку займає єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товаро-виробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків - 54,1 % або 3283,009 тис. грн., плановий показник виконаний на 100,9% (+27,573 тис. грн). Визначальними платниками податку є ПРАТ «Агротон», КСП ім. Держинського, Схід-Агро СП ТОВ, СФГ "Айдар-Овощ", ПП СВФ "АГРО", Фермерське господарство "Альянс "К".

Надходження єдиного податку з фізичних осіб складають 42,9 % від загального обсягу надходжень єдиного податку, або 2606,699 тис. грн., з юридичних осіб – 3,0%, або 179,235 тис. грн. Виконання планового завдання склало відповідно 108,5% та 95,7%.

Одним із джерел наповнення місцевої скарбниці є неподаткові надходження. За звітний період фактично отримано 1008,132 тис. грн., або 151,8 % виконання планового показника

Офіційні трансфери з початку року надійшли в обсязі 46049,682 тис. грн, при уточненому плані 46049,682 тис. грн, що становить 100 % виконання.

Дотації: 1) базова дотація - 16248,6 тис. грн.; 2) дотація з місцевого бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання

закладів освіти та охорони здоров'я за рахунок відповідної додаткової дотації з державного бюджету – 739,9 тис. грн.

Субвенції: освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам – в сумі 28476,3 тис. грн.

Субвенція з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету – 38,532 тис. грн.

Інші субвенції з місцевого бюджету – 8,916 тис. грн.

Субвенція з місцевого бюджету на здійснення підтримки окремих закладів та заходів у системі охорони здоров'я за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету – 537,434 тис. грн.

Доходи спеціального фонду.

З початку року до доходної частини спеціального фонду бюджету Новоайдарської селищної територіальної громади фактично надійшло 1447,837 тис. грн., річний план з урахуванням внесених змін виконано на 45,7%. Суттєве значення серед надходжень спеціального фонду мають власні надходження бюджетних установ, які надійшли в загальному обсязі 1403,364 тис. грн, в тому числі:

плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю – 256,412 тис. грн.;

плата за оренду майна бюджетних установ – 37,328 тис. грн;

надходження бюджетних установ від реалізації в установленому порядку майна (крім нерухомого майна) – 1,447 тис. грн.;

благодійні внески, гранти та дарунки надійшли в обсязі 1020,579 тис. грн.;

кошти, що отримують бюджетні установи від підприємств, організацій, фізичних осіб та від інших бюджетних установ для виконання цільових заходів, у тому числі заходів з відчуження для суспільних потреб земельних ділянок та розміщених на них інших об'єктів в сумі 87,597 тис. грн.

Податкових надходжень, а саме екологічного податку надійшло в сумі 43,206 тис. грн. (при складанні бюджету дані кошти не планувалися). Основними платниками вищевказаного податку є: ТОВ "Айдарський пекар", Підпри-

ємство Сфера ТОВ, ПрАТ "АгроТон", КСП ім. Дзержинського.

Грошові стягнення за шкоду, заподіяну порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища внаслідок господарської та іншої діяльності при складанні бюджету не планувалися, але фактично надійшли в сумі 1,267 тис. грн.

Джерела формування бюджету Новоайдарської СТГ та розрахунковий загальний фонд бюджету громади за перше півріччя 2020 р. та 2021 р. представлений в діаграмі на рис. 2.2.

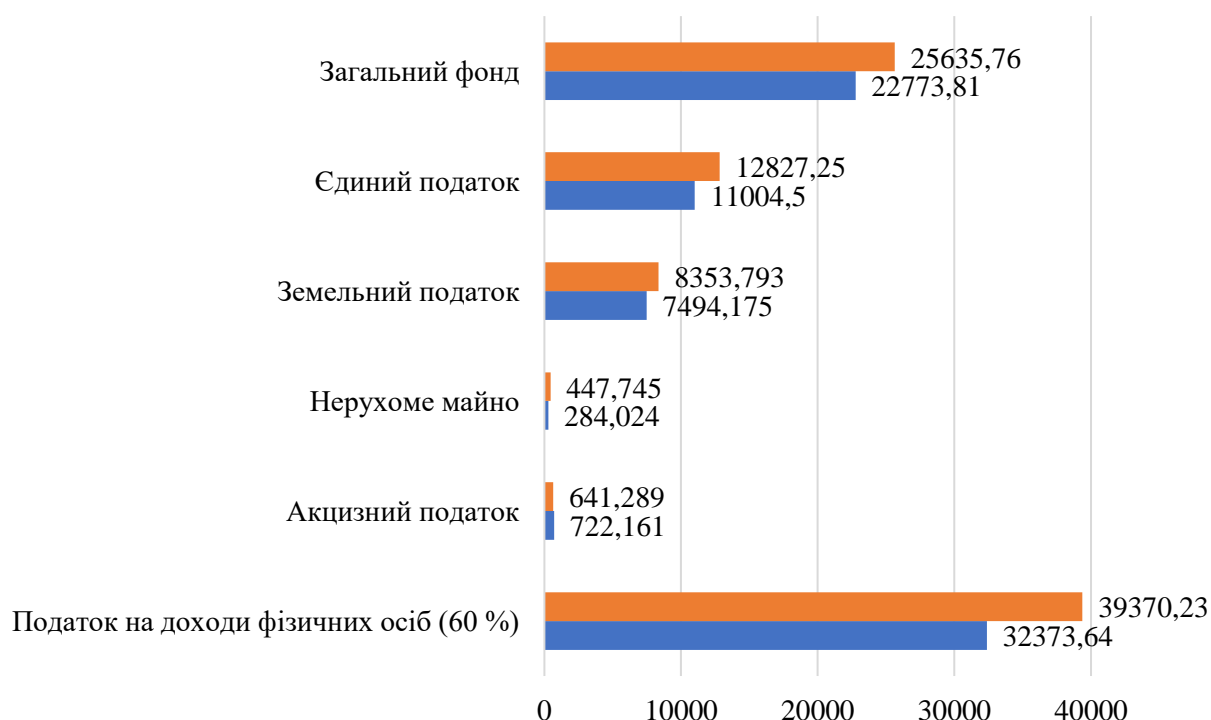


Рис. 2.2. Джерела формування доходної частини бюджету Новоайдарської СТГ за перше півріччя 2020 р. та 2021 р.

Аналіз даних свідчить що при формуванні Новоайдарської СТГ та переходу прями на бюджетні відносини головним джерелом поповнення загального фонду бюджету буде податок на доходи фізичних осіб та єдиний податок.

Аналіз видаткової частини бюджету Новоайдарської СТГ.

Касові видатки селищного бюджету за I півріччя 2021 року по бюджету Новоайдарської селищної територіальної громади з урахуванням міжбюджетних трансфертів склали 71248,903 тис. грн при плановому показнику 105 806,702 тис. грн. Касові видатки в розрізі фондів наступні:

по загальному фонду – 67392,914 тис. грн, при плані на період з урахуванням змін 92 394,001 тис. грн, або виконання склало 73,5 %;

по спеціальному фонду – 3855,989 тис. грн, при плані з урахуванням змін – 13 412,701 тис. грн, або виконання склало 18,9 %.

Видатки загального фонду бюджету Видаткову частину селищного бюджету загального фонду виконано на 73,5 %. При плановому показнику на вказаний період з урахуванням внесених змін 92394,001 тис. грн, касові видатки склали 67392,914 тис. грн.

Аналізуючи показники виконання видаткової частини селищного бюджету за I півріччя 2021 року, бачимо, що виконання затверджених планових показників з урахуванням змін, розподіляється по галузях наступним чином: «Освіта» – 81,5 %, «Соціальний захист та соціальне забезпечення» – 76,3 %, «Культура та мистецтво» – 73,8 %, «Фізична культура і спорт» – 73,7 %, «Державне управління» – 73,0 %, «Охорона здоров'я» – 54,9 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз видатків по загальному фонду в розрізі Типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів станом на 01.07.2021 року

Показник, тис. грн.	План на вказаний період з урахуванням змін	Касові видатки за вказаний період	% виконання на вказаний період
Державне управління	14508,265	10374,156	73,0
Освіта	49891,957	40586,759	81,5
Охорона здоров'я	9130,697	4840,292	54,9
Соціальний захист та соціальне забезпечення	5748,608	4365,188	76,3
Культура і мистецтво	5726,083	4179,009	73,8
Фізична культура і спорт	1313,330	967,304	73,7
Житлово-комунальне господарство	3505,540	1862,126	53,1
Економічна діяльність	1794,261	133,080	7,4
Інша діяльність	690,260		0,0
Міжбюджетні трансферти	85,000	85,000	100
Всього по бюджету	92394,001	67392,9147	73,5

Аналіз видатків по загальному фонду селищного бюджету за кодами економічної класифікації видатків за I півріччя 2021 року наведена в табл. 2.4.

Як видно з табл. 2.4, найбільшу питому вагу в структурі касових видат-

ків за кодами економічної класифікації видатків в I півріччя 2021 року займають видатки на оплату праці з нарахуваннями – 81,7%, або 55 063,131 тис. грн; друге місце належить іншим видаткам 11,85 %, або 7 987,283 тис. грн. Видатки на оплату комунальних послуг займають в загальному обсязі видатків 3,91 % і становлять 2 632,059 тис. грн.

Таблиця 2.4

Аналіз видатків по загальному фонду бюджету Новоайдарської СТГ станом на 01.07.2021 р.

Найменування показників, тис. грн.	План з урахуванням внесених змін	Питома вага, %	Касові видатки	Питома вага, %
Оплата праці з нарахуваннями	65553,539	70,95	55063,131	81,70
Соціальні виплати населенню	2039,383	2,21	1030,437	1,53
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	3,500	0,00	1,388	0,00
Продукти харчування	796,693	0,86	678,616	1,01
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	6081,778	6,58	2632,059	3,91
Інші видатки	17919,108	19,39	7987,283	11,85
Всього видатків	92394,001	100,0	67392,914	100,0

Фінансування державне управління. По ТПКВКМБ 0110150 «Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності обласної ради, районної ради, районної у місті ради (у разі її створення), міської, селищної, сільської рад» обсяг касових видатків, направлених на утримання апарату Новоайдарської селищної ради за I півріччя 2021 року склав 7 984,321 тис. грн, планові показники складають 11 433,988 тис. грн. Виконання видатків за вказаний період склало 71,7 % від планового показника.

Таким чином, Новоайдарська селищна територіальна громада створена Рішенням Новоайдарської селищної ради від 11.08.2015 р. № 39/1 «Про створення Новоайдарської об'єднаної територіальної громади» та Рішенням «Про внесення змін до рішення Новоайдарської селищної ради №2/1 від 14.12.2020 «Про початок реорганізації сільських рад як юридичних осіб шляхом приєднання до Новоайдарської селищної ради». Відповідно до паспорта громади до складу Новоайдарської сільської територіальної громади входять: селище міського типу Новоайдар, села Айдар Миколаївка, Маловенделівка, Штормове,

Ковпаки, Переможне, Петренкове, Трудове, Денежникове, Співаківка, Олексіївка, Михайлюки, Чистопілля, Дмитрівка, Колядівка, Вовкодаєве, Бахмутівка, Деменкове, Дубове, Михайлівка, Царівка, Новоохтирка, Попасне, Степний Яр, Муратове, Капітанове, Гречишкіне, Безгинове, Окніне, Путилине, Райгородка та с-ще Победа. Центр Новоайдарської селищної територіальної громади – смт Новоайдар. Новоайдарська селищна ТГ розташована в географічному центрі Луганської області на сході України. Основний ландшафт – хвиляста рівнина. Чисельність населення об'єднаної громади – 17,0 тис осіб (50% населення Новоайдарського району), з них 50% мешкають у смт Новоайдар. Чисельність громади становить 20380 осіб. За даними держаної служби статистики впродовж останніх років динаміка населення, як у межах району, так і адміністративному центрі була від'ємною. На території Новоайдарської СТГ числиться велика кількість ВПО, що пов'язано з конфліктом, який розпочався у 2014 році на території Луганської та Донецької областей. З початку 2021 року до загального та спеціального фондів з урахуванням міжбюджетних трансфертів Новоайдарської селищної територіальної громади фактично надійшло 88549,154 тис. грн. Аналіз даних свідчить що при формуванні Новоайдарської СТГ та переходу прямих на бюджетні відносини головним джерелом поповнення загального фонду бюджету буде податок на доходи фізичних осіб та єдиний податок. Зростання обсягу надходжень податку на доходи з фізичних осіб зумовлено, в першу чергу, значним збільшенням обсягу видатків на заробітну плату у зв'язку з підвищенням розміру мінімальної заробітної плати та підвищенням оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери. Касові видатки селищного бюджету за I півріччя 2021 року по бюджету Новоайдарської селищної територіальної громади з урахуванням міжбюджетних трансфертів склали 71248,903 тис. грн при плановому показнику 105 806,702 тис. грн. Касові видатки в розрізі фондів наступні: по загальному фонду – 67392,914 тис. грн, при плані на період з урахуванням змін 92 394,001 тис. грн, або виконання склало 73,5 %; по спеціальному фонду – 3855,989 тис. грн, при плані з урахуванням змін – 13 412,701 тис. грн, або виконання склало 18,9 %.

2.2. Дослідження системи управління в Новоайдарській селищній територіальній громаді

Система самоврядування Новоайдарської СТГ визначається Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Система місцевого самоврядування СТГ включає:

територіальну громаду – первинний суб'єкт місцевого самоврядування, яка може безпосередньо вирішувати будь-яке питання, віднесене Конституцією та законами України до відання місцевого самоврядування;

селищну раду – представницький орган місцевого самоврядування;

селищного голову;

виконавчі органи селищної ради;

органи самоорганізації населення.

Селищна територіальна громада. СТГ складають жителі селища та декількох сіл, об'єднаних в одну громаду (пп. 2.1.). Відомості реєстрації передаються у виконавчий комітет селищної ради у порядку та строки, визначені чинним законодавством. Право на участь у здійсненні місцевого самоврядування в повному об'ємі здійснюють члени СТГ – громадяни України, які досягли 18-річного віку і не визнані судом недієздатними. Вони мають право обирати органи і посадових осіб місцевого самоврядування, бути обраними або призначеними до органів місцевого самоврядування або їх посадовими особами, брати участь у місцевих референдумах, зборах громадян за місцем проживання та користуються іншими передбаченими Конституцією і законами України та цим Статутом правами на участь у здійсненні місцевого самоврядування [52].

На сьогодні кількість виборців Новоайдарської СТГ складає – 17746 осіб [40]. Право жителів СТГ безпосередньо здійснювати місцеве самоврядування, може бути реалізовано в таких формах: місцевий референдум; вибори депутатів селищної ради, депутатів районної ради, депутатів обласної ради та селищного голови (місцеві вибори); загальні збори (конференції) громадян за місцем проживання; колективні та індивідуальні звернення жителів СТГ до ор-

ганів та посадових осіб місцевого самоврядування і органів виконавчої влади; громадські слухання; місцеві ініціативи; участь у роботі координаційних органів місцевого самоврядування, у складі тимчасових комісій, робочих груп, консультативно-дорадчих органів, що створюються і діють при органах публічної влади; створення і діяльність органів самоорганізації населення; робота на виборних посадах місцевого самоврядування; інші не заборонені законом форми [52].

Члени Новоайдарської СТГ мають право брати участь у роботі органів місцевого самоврядування та працювати на виборних посадах місцевого самоврядування.

Система органів управління та посадових осіб місцевого самоврядування Новоайдарської СТГ включає: територіальну громаду селища; представницький орган місцевого самоврядування селища – раду; селищного голову; виконавчі органи місцевого самоврядування: виконавчий комітет та інші виконавчі органи; органи самоорганізації населення.

Селищний голова, селищна рада та її виконавчі органи здійснюють свою діяльність щодо реалізації функцій місцевого самоврядування за дорученням територіальної громади, від її імені та в її інтересах.

Виконавчий комітет та інші виконавчі органи селищної ради здійснюють надані їм законодавством окремі повноваження органів виконавчої влади.

Діяльність органів місцевого самоврядування базується на засадах законності, гласності, підконтрольності, підзвітності перед територіальною громадою, розмежування повноважень представницької та виконавчої гілок влади, забезпечення повноти здійснення функцій місцевого самоврядування та пріоритету інтересів жителів селища при їх здійсненні.

Розподіл повноважень між органами і посадовими особами місцевого самоврядування здійснюється згідно законодавства і Статуту. Повноваження, які можуть передаватися, та порядок їх передачі визначаються законом.

Селищна рада Новоайдарської СТГ [52].

Селищна рада є представницьким органом місцевого самоврядування – єдиним органом представницької влади СТГ. Вона формується шляхом віль-

них виборів, які проводяться на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Порядок призначення, організації і проведення виборів депутатів селищної ради визначаються Конституцією і законами України та Статутом. Загальний склад селищної ради встановлюється в межах, визначених законодавством, рішенням селищної ради, яке приймається перед кожними черговими виборами депутатів ради. Крім депутатів, до складу селищної ради входить за посадою селищний голова.

Депутат селищної ради – це особа, яка шляхом вільних виборів наділяється СТГ повноваженнями представляти інтереси своїх виборців та здійснювати функції місцевого самоврядування, віднесені законодавством до відання селищної ради. Депутат селищної ради складає присягу за таким змістом: «Вступаючи в права депутата селищної ради, зобов'язуюсь усіма своїми діями дбати про благо селища та добробут його жителів, гідно представляти своїх виборців, обстоювати їх права і свободи. Присягаю додержуватися Конституції та законів України, Статуту територіальної громади селища, виконувати свої обов'язки в інтересах селищної територіальної громади» [52].

Депутат селищної ради здійснює свої повноваження як правило, на громадських засадах. Селищна рада може прийняти рішення щодо оплати роботи окремих депутатів, які займають в раді виборні посади на постійній основі.

Грошова винагорода депутатів, які працюють на постійній основі, виплачується з місцевою бюджету в розмірах, визначених рішенням ради [52].

Строк повноважень селищної ради – чотири роки. Селищна рада є повноважною за умови обрання не менш як двох третин від встановленого радою складу. Повноваження селищної ради починаються з моменту офіційного повідомлення виборчою комісією про обрання необхідної кількості депутатів. Повноваження селищної ради припиняються в день офіційного оголошення територіальною виборчою комісією про обрання селищної ради нового скликання. Підстави і порядок дострокового припинення повноважень селищної ради визначаються законодавством [52].

Депутат селищної ради не може мати іншого представницького мандату

та займати виборні посади в системі місцевого самоврядування.

У табл. 2.5 представлений склад депутатів Новоайдарської селищної ради восьмого (останнього) скликання [40].

Секретар ради – Бочаров Олександр Михайлович (09.04.1988 рік народження), освіта – вища. Дата обрання секретарем ради – 27.01.2021р. Обирається секретарем ради вдруге

Таблиця 2.5

Склад депутатів Новоайдарської селищної ради восьмого скликання [40]

№	ППП	Партійність	№	ППП	Партійність
1	Артюмова Олена Василівна	ПП «СЛУГА НАРОДУ»	14	Колосов Сергій Олександрович	ПП «СЛУГА НАРОДУ»
2	Байова Людмила Вікторівна	ПП «НАШ КРАЙ»	15	Корж Ольга Леонідівна	ПП «НАШ КРАЙ»
3	Бєспятова Юлія Іванівна	ПП «ОПЗЖ»	16	Коробка Олена Вікторівна	ВО «Батьківщина»
4	Бочаров Олександр Михайлович	ПП «СЛУГА НАРОДУ»	17	Косов Олександр Іванович	ПП «ОПЗЖ»
5	Воронкіна Валентина Миколаївна	ПП «НАШ КРАЙ»	18	Краснопольська Аліна Сергіївна	ПП «ОПЗЖ»
6	Говтян Валентина Володимирівна	ПП «СЛУГА НАРОДУ»	19	Лазарев Євген Олександрович	ПП «ОПЗЖ»
7	Гончарова Надія Іванівна	ПП «НАШ КРАЙ»	20	Ліннік Віталій Володимирович	ПП «ОПЗЖ»
8	Дегтярьов Віктор Іванович	ПП «ОПЗЖ»	21	Павлова Олена Володимирівна	ПП «ОПЗЖ»
9	Духан Юлія Володимирівна	ПП «СЛУГА НАРОДУ»	22	Прасол Оксана Анатоліївна	ПП «СЛУГА НАРОДУ»
10	Зверев Герман Германович	ПП «ОПЗЖ»	23	Сосенко Інна Іванівна	ПП «НАШ КРАЙ»
11	Зверев Герман Рідович	ПП «ОПЗЖ»	24	Труняков Сергій Михайлович	ПП «СЛУГА НАРОДУ»
12	Зеленський Борис Михайлович	ПП «НАШ КРАЙ»	25	Чурсіна Олена Семенівна	ПП «НАШ КРАЙ»
13	Кішкінова Ольга Михайлівна	ВО «Батьківщина»	26	Якимчук Василь Іванович	ПП «ОПЗЖ»

За даними табл. 2.5 видно, що депутати представляють такі партії як: ПП «ОПЗЖ» – 10 осіб, ПП «СЛУГА НАРОДУ» – 7 осіб, ПП «НАШ КРАЙ» – 7 осіб, ВО «Батьківщина» – 2 особи [40].

Основною організаційною формою роботи селищної ради є її сесія. Сесія складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних та інших комісій. Сесія селищної ради є правомочною, якщо в її Пленарному засіданні бере участь більше половини депутатів від загального складу ради. Порядок

скликання чергових та позачергових сесій селищної ради визначається законодавством. На сесіях селищної рада розглядає найважливіші питання, віднесені до відання місцевого самоврядування, за виключенням таких, які відповідно до принципу розподілу влад віднесені до відання селищного голови і виконавчих органів селищної ради. Пропозиції до порядку денного сесії селищної ради можуть вноситися селищним головою, депутатами ради постійними комісіями ради, виконавчим комітетом ради, головою місцевої державної адміністрації, головою районної, обласної ради або загальними зборами громадян за місцем проживання. Порядок підготовки і розгляду на сесіях селищної ради питань порядку денного, а також розклад її пленарних засідань визначаються регламентом селищної ради. Сесії селищної ради проводяться гласно і носять відкритий характер. На сесії мають право бути присутні жителі селища та сіл, представники засобів масової інформації, політичних партій, громадських організацій. Селищна рада має право, у разі необхідності, прийняти рішення про проведення закритого пленарного засідання. Рішення селищної ради приймаються відкритим або таємним голосуванням. Порядок і процедура прийняття рішень селищною радою визначаються її регламентом. Прийняті на сесії рішення селищної ради підписуються селищним головою.

Рішення селищної ради нормативно-правового характеру підлягають офіційному оприлюдненню в десятиденний строк з моменту прийняття і набувають чинності з дня оприлюднення, якщо селищною радою не встановлено інший строк введення цих рішень в дію.

Постійні комісії Новоайдарської селищної ради.

Постійні комісії селищної ради є постійно діючими органами, які обираються з числа депутатів ради на строк її повноважень для вивчення, попереднього розгляду і підготовки питань, віднесених до відання ради, та для здійснення контролю за виконанням рішень ради та її виконавчих органів. До складу постійної комісії входять її голова, члени комісії і секретар.

Перелік постійних комісій та їх персональний склад визначаються новообраною селищною радою на першій сесії. Рада може змінювати перелік, на-

зву та склад постійних комісій протягом поточної каденції ради (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Перелік постійно діючих комісії Новоайдарської селищної ради [40]

№	Назва комісії	Кількість депутатів	Прізвище, ім'я по батькові голови комісії
1.	Постійна комісія з питань земельних відносин, охорони природи, будівництва, житлово-комунального господарства та комунальної власності;	5	Зеленський Борис Михайлович; Воронкіна Валентина Миколаївна; Труняков Сергій Михайлович; Ліннік Віталій Володимирович; Лазарев Євген Олександрович
2	Постійна комісія з питань освіти, культури, молоді, фізкультури і спорт	6	Кішкінова Ольга Михайлівна; Коробка Олена Вікторівна; Байова Людмила Вікторівна; Чурсіна Олена Семенівна; Дегтярьов Віктор Іванович; Краснопольська Аліна Сергіївна
3	Постійна комісія з питань законності, депутатської діяльності і етики	5	Бочаров Олександр Михайлович; Говтян Валентина Володимирівна; Духан Юлія Володимирівна; Беспятова Юлія Іванівна; Зверев Герман Рідович
4	Постійна комісія з питань охорони здоров'я та соціального захисту населення	5	Корж Ольга Леонідівна; Артьомова Олена Василівна; Колосов Сергій Олександрович; Косов Олександр Іванович; Сосенко Інна Іванівна;
5	Постійна комісія з питань планування, фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку;	5	Павлова Олена Володимирівна; Прасол Оксана Анатоліївна; Якимчук Василь Іванович; Зверев Герман Германович; Гончарова Надія Іванівна

Організація роботи постійної комісії ради покладається на голову комісії. Голова комісії скликає і веде засідання комісії, дає доручення членам комісії, представляє комісію у відносинах з іншими органами, об'єднаннями громадян, підприємствами, організаціями установами, громадянами, організує роботу по реалізації висновків і рекомендацій комісії. В разі відсутності голови комісії або неможливості ним виконувати свої повноваження з інших причин його функції здійснює заступник голови або секретар комісії.

Селищний голова Новоайдарською СТГ [52].

Селищний голова є головною посадовою особою СТГ. Селищний голова за посадою очолює виконавчий комітет селищної ради та головує на засіданнях селищної ради. Селищний голова обирається жителями селища, які мають право голосу, строком на чотири роки шляхом вільних виборів на основі загального, прямого, рівного виборчого права при таємному голосуванні. Селищ-

ним головою може бути обраний будь-який житель селища та сіл, який має право голосу на місцевих виборах.

Новоайдарський селищний голова – Шопін Ігор Вікторович (15.06.1978 р. народження), освіта – вища. Дата обрання головою – 04.12.2020. Обирається головою ради вдруге. Селищний голова складає на пленарному засіданні селищної ради присягу [40].

Селищний голова, в межах своїх повноважень, видає розпорядження.

На селищного голову поширюються повноваження та гарантії депутатів селищної ради, передбачені законом про статус депутатів місцевих рад, якщо інше не встановлено законом.

Селищний голова може мати заступника з питань діяльності виконавчого органу ради. Заступники селищного голови з питань діяльності виконавчих органів призначаються та звільняються з посади у порядку, визначеному чинним законодавством. Розподіл обов'язків між заступником селищного голови з питань діяльності виконавчих органів здійснюється головою та виконавчим комітетом селищної ради.

Виконавчий комітет селищної ради Новоайдарської ОТГ [52].

Виконавчий комітет селищної ради є виконавчим і розпорядчим органом місцевого самоврядування, який утворюється селищною радою на строк її повноважень. Очолює виконавчий комітет селищний голова. У разі відсутності селищного голови або неможливості виконання ним своїх обов'язків організує роботу виконавчого комітету заступник селищного голови з виконавчої роботи.

Кількісний склад виконавчого комітету селищної ради визначається радою, а персональний склад затверджується радою за пропозицією селищного голови. До складу виконавчого комітету не можуть бути включені депутати ради, крім секретаря ради.

Заступник селищного голови з виконавчої роботи та керуючий справами виконавчого комітету виконують свої обов'язки на постійній основі. У Новоайдарській ОТГ призначені два заступники голови [40]:

1) Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів –

Духан Артем Миколайович (03.01.1984р.н.), освіта – вища; дата обрання заступником голови – 04.12.2020; обирається заступником голови вдруге.

2) Заступниця селищного голови з питань діяльності виконавчих органів – Клименко Катерина Анатоліївна (06.07.1982р.н.); освіта – вища; дата обрання заступницею голови– 06.05.2021р.; обирається заступницею голови вперше.

Члени виконавчого комітету виконують свої обов'язки, як правило, на громадських засадах. За рішенням селищної ради окремі члени виконавчого комітету можуть працювати на постійній основі (табл. 2.7) [40].

Таблиця 2.7

Склад виконавчого комітету Новоайдарської селищної територіальної громади

№	П.І.Б.	Посада та місце роботи
1	Духан Артем Миколайович	Заступник селищного голови
2	Клименко Катерина Анатоліївна	Заступник селищного голови
3	Коцур Віктор Богданович	Головний спеціаліст відділу містобудування, архітектури, ЖКГ та будівництва
4	Дроботова Вікторія Вікторівна	Начальник відділення №10012/018 ПАТ «Ощадбанк»
5	Курілов Олег Степанович	Староста сіл Муратове та Капитанове
6	Сальник Інна Олександрівна	Староста сіл Новоохтирка. Попасне, Степний Яр
7	Борис Андрій Євгенійович	Староста сіл Гречишкине, Безгинове, Окнинне, Путилине
8	Шиповська Світлана Борисівна	Староста села Райгородка
9	Висторобська Олександра Миколаївна	Староста сіл Колядівка, Вовкодасве
10	Щурова Тетяна Михайлівна	Староста сіл Бахмутівка, Деменкове, Дубове, Михайлівка, Царівка
11	Бондаренко Антоніна Іванівна	Староста сіл Денежникове та Співаківка
12	Третьякова Ніні Василівна	Староста сіл Олексіївка, Михайлюки, Чистопілля, Дмитрівка та селища Победа
13	Антіпова Світлана Миколаївна	Староста сіл Штормове, Ковпаки, Переможне, Петренкове, Трудове
14	Антонов Сергій Миколайович	Спеціаліст Новоайдарської селищної ради відділу освіти
15	Пяташ Ольга Миколаївна	Спеціаліст Новоайдарської селищної ради відділу освіти
16	Братчікова Юлія Сергіївна	Закупник головного лікаря КНП «новоайдарський Цпмд»
17	Часнікова Ольга Миколаївна	Директор Новоайдарського районного центру зайнятості
18	Білецька Юлія Володимирівна	Заступник начальника УСЗН Щастинської РДА
19	Байов Володимир Миколайович	пенсіонер
20	Самко Наталя Михайлівна	Керуючий справами (секретар) виконкому селищної ради

Виконавчий комітет є підзвітним і підконтрольним селищній раді, а з питань здійснення ним делегованих йому повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольним відповідним органам виконавчої влади. Звітує про роботу виконавчого комітету селищний голова. Організаційною формою роботи виконавчого комітету є його засідання, які правомочні за умови присутності більше половини його загального складу. Засідання виконавчого комітету скликаються селищним головою або заступником селищного голови – в разі відсутності селищного голови чи неможливості виконання ним своїх обов’язків в міру необхідності, але не рідше одного разу на місяць.

Таким чином, Система самоврядування ТГ визначається Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Система місцевого самоврядування та органів управління Новоайдарської СТГ включає: територіальну громаду – первинний суб’єкт місцевого самоврядування, яка може безпосередньо вирішувати будь-яке питання, віднесене Конституцією та законами України до відання місцевого самоврядування; селищну раду – представницький орган місцевого самоврядування; селищного голову; виконавчі органи селищної ради; органи самоорганізації населення. СТГ складають жителі селища та декількох сіл, об’єднаних в одну громаду. На сьогодні кількість виборців Новоайдарської СТГ складає – 17746 осіб. Селищна рада є представницьким органом місцевого самоврядування – єдиним органом представницької влади СТГ. Вона формується шляхом вільних виборів, які проводяться на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. У складі Новоайдарської селищної ради діють п’ять постійних комісії, які обираються з числа депутатів ради. Головою Новоайдарської селищної ради є Шопін Ігор Вікторович, який очолює виконавчий комітет та має двох заступників. Виконавчий комітет селищної ради в межах своїх повноважень приймає рішення. Структура управління Новоайдарською СТГ хоча і створена за всіма вимогами у межах законодавства, проте є не ефективною відношенню до розміру ТГ про що свідчать недоліки у її функціонування, які виявлено під час висвітлення думок мешканців громади.

2.3. Дослідження стану управління розвитком Новоайдарської селищної територіальної громади

Виконавчим комітетом Новоайдарської селищної ради у 2019 р. проводилася робота по створенню проєкту Стратегії розвитку Новоайдарської об'єднаної територіальної громади Луганської області до 2027 року та Проєкт Плану реалізації на 2020 – 2023 роки Стратегії розвитку Новоайдарської ОТГ на період до 2027 року [54].

Стратегія розвитку Новоайдарської ТГ Луганської області до 2027 року була розроблена виходячи з реальної ситуації, яка склалась в громаді на період 2019р., та покладаючись на тенденції, що спостерігались в Державній політиці України у сфері місцевого самоврядування та децентралізації. Так, відповідно до завдань процесів децентралізації влади, що розпочалися в Україні у 2014 р., спроможні територіальні громади повинні стати базовим елементом ефективної системи влади в Україні, а формування їх базується на принципах забезпечення максимальної самодостатності [54].

В основу Стратегії розвитку Новоайдарської СТГ покладено концепцію сталого розвитку, яка передбачає гармонійний розвиток економічної, соціальної та екологічної складових громади [54].

Стратегією було визначено, що на території Новоайдарської СТГ є перспективи розвитку сільського господарства за напрямками вирощування зернових за допомогою заходів з підвищення родючості ґрунтів шляхом внесення за нормами мінеральних добрив, а також проведення попереджувальних і активних протиерозійних заходів боротьби з площинним змивом і лінійною ерозією [54].

Крім того, Надра Новоайдарської СТГ характеризуються наявністю мінеральної сировини для виробництва будівельних матеріалів (пісок, глина), та власними покладами природного газу/конденсату. Так в межах Новоайдарської селищної ради є розвідані родовища аргіліту (цегельно-черепична сировина) з балансовим запасом 476 тис. м³. Недалеко від села Муратове відкриті

Капітанівське та Муратівське газоконденсатні родовища, з балансовим запасом 334/5 та 216/8 млн м³. Ліцензований видобуток газу здійснює ПАТ «Укр-газвидобування» [54].

Флора та фауна характерна для відкритих степових регіонів. На території водяться лосі, косулі, дикі кабани, лисиці, вовки, зайці, куниці. Природно-заповідний фонд включає 1 об'єкт загальнодержавного значення та 9 об'єктів місцевого значення загальною площею 22343,2 га, що становить 13,99 % території громади та є найбільшою площею заповідності в Луганській області.

Результати аналізу соціально-демографічного стану Новоайдарської СТГ наведені у пп. 2.1. За розрахунковими даними зайнятість населення розподілена наступним чином: промисловість – 28 %, сільське господарство – 23 %, торгівля та побутове обслуговування – 12 %, державне управління – 9 %, інші галузі – 28 %. Істотних змін в структурі зайнятості за останні три роки не спостерігалось.

Основним джерелом доходів населення є пенсії, які займають майже 50 % від загальної суми доходів. На другому місці – заробітна плата та виплати (субсидії та трансферти населенню).

До соціально-гуманітарної інфраструктури Новоайдарської СТГ входять:

1) Освітня інфраструктура. На території смт Новоайдар функціонує Новоайдарський професійний аграрний ліцей (підпорядковується Мінагрополітики), та заклад обласного підпорядкування – КП «Новоайдарська обласна загальноосвітня санаторна школа I-III ступенів». Населені пункти Новоайдарської ОТГ у повній мірі забезпечені закладами освіти, найбільша кількість яких розташована в адміністративному центрі. Підвіз дітей до шкіл забезпечений на 100% [54].

2) Медична інфраструктура. Медична допомога надається розгалуженою мережею закладів охорони здоров'я, які фінансуються за рахунок коштів з районного та Державного бюджетів. Медичну допомогу мешканцям ТГ на первинному рівні надають установи що входять до Комунального некомерційного підприємства «Новоайдарський центр первинної медико-санітарної допомоги» (ЦПМСД) Новоайдарської районної ради Луганської області: Центральна ам-

булаторія загальної практики сімейної медицини смт. Новоайдар, 9-ть сільських лікарських амбулаторій загальної практики сімейної медицини (СЛАЗПСМ) (Новоохтирська, Олексіївська, Муратівська, Райгородська, Гречишкинська, Штормівська, Бахмутівська, Денежниківська, Колядівська) та 6-ть фельдшерських пунктів (ФП) (Вовкодаєвський, Дмитрівський, Побєдівський, Безгинівський, Співаківський, Царівський, Михайлюківський) [54].

3) Соціальна інфраструктура. Новоайдарський територіальний центр соціального обслуговування забезпечує надання соціальних послуг громадянам похилого віку, інвалідам, хворим, які не здатні до самообслуговування і не мають рідних, які повинні забезпечити їм догляд і допомогу або рідні є громадянами похилого віку чи визнані інвалідами в установленому порядку [54].

4) Культура. В громаді працює 36 закладів культури та мистецтв, з яких: 1 районний будинок культури, 10 сільських будинків культури, 5 сільських клубів, 1 районна бібліотека, 15 сільських бібліотек, 1 сільський клуб-бібліотека, Новоайдарський краєзнавчий музей та його відділ – музей історії села Колядівка, Новоайдарська дитяча школа мистецтв [54].

Транспортна інфраструктура [54].

Через територію Новоайдарської ОТГ проходять дороги республіканського (Н21) та обласного значення (Т1306, Т1305). При цьому, значна частина дорожньої інфраструктури була пошкоджена в процесі бойових дій та військовою технікою. Кількість автомобільних мостів – 16 од. Аналізуючи транспортну доступність території Новоайдарської об'єднаної територіальної громади, можна сказати про нерівномірність транспортного забезпечення території.

Економіка [54].

Новоайдарська СТГ розташована в регіоні, економіка якого базується переважно на виробництві продукції сільського господарства та харчової промисловості. Найбільшу питому вагу у виробництві продукції займає сільське господарство. Перелік найбільших підприємств-платників податків (із зазначенням виду виробленої продукції) подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Перелік найбільших підприємств-платників податків Новоайдарської СТГ

Назва	Вид діяльності	Короткий опис
ДП «Новоайдарське лісомисливське господарство» (Код ЄДРПОУ 00991605),	Лісопилне та стругальне виробництво; Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів; Виробництво дерев'яної тари	кількість штатних працівників – 139 осіб, середня зарплата році 6,9 тис. грн в міс.
КСП «Олексіївське» (Код ЄДРПОУ 03738901)	Вирощування зернових та технічних культур; молочне скотарство та свинарство	кількість штатних працівників – 105 осіб, середня зарплата 13,7 тис. грн в міс.
КСП ім. Держинського (Код ЄДРПОУ 03739007)	Вирощування зернових та технічних культур; молочне скотарство та свинарство	кількість штатних працівників – 138 осіб, середня зарплата 9,3 тис. грн в міс.
ПАТ СВФ «Агротон» (Код ЄДРПОУ 30280120)	Вирощування зернових та технічних культур	підприємство зареєстровано в місті Северодонецьк, здійснює виробничу діяльність також в інших районах області
ТОВ «Айдар МилаМ» (Код ЄДРПОУ 39496064)	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, борошно пшеничне I та II гатунків, висівки пшеничні	кількість штатних працівників – 68 особи, середня зарплата 8,6 тис.грн в міс.
ТОВ «Айдарський Пекар» (Код ЄДРПОУ 38542821)	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості борошно пшеничне вищого, I та II гатунків, висівки	кількість штатних працівників – 74 особи, середня зарплата 7,8 тис. грн в міс.
СФГ «Айдар-Овощ» (Код ЄДРПОУ 30887952)	Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур	кількість штатних працівників – 44 особи, середня зарплата 25,0 тис. грн., в міс.

Мале підприємництво. На території Новоайдарської ОТГ за даними ДФС станом налічується 872 фізичних осіб-підприємців, надходження від сплати єдиного податку яких до бюджетів усіх рівнів складають – 4906,1 тис. грн. Значних змін щодо розвитку малого підприємництва за останні роки не відбулось (раніш спостерігався незначний ріст на 0,2%, що в межах статистичної помилки) [54].

Туризм. На території Новоайдарської СТГ розташовано 121 туристичний об'єкт, а саме: музеї, найвизначніші пам'ятки історії, археології, пам'ятки монументального мистецтва, 18 об'єктів природно-заповідного фонду.

Житлово-комунальне господарство. Галузі житлово-комунального господарства населених пунктів Новоайдарської ОТГ притаманні проблеми, які є типовими: високий рівень зношеності основних засобів, у тому числі житлового фонду, інфраструктури, нестабільні розрахунки споживачів за отримані послуги.

PEST-аналіз Новоайдарської СТГ [54].

PEST аналіз, опрацьовано тимчасовою комісією зі складу виконавчого комітету Новоайдарської СТГ. Він врахує наступні фактори P (Political) Політичні, E (Economical) Економічні, S (Social-Culture) Соціально-культурні, T (Technological) Технологічні. При проведенні PEST аналізу визначені ступені впливу факторів, проведена оцінка ймовірності зміни фактору та оцінка впливу кожного окремого фактору. Всі фактори ранжирувані шляхом встановлення max та min оцінок та представлені в порядку убутання своєї важливості.

Таблиця 2.9

Результати PEST-аналізу умов функціонування Новоайдарської СТГ

Напрямок	Чинники
Політичні фактори	Вплив Росії на дестабілізацію міжнародної політики України. Підтримка з боку ЄС та США щодо припинення конфлікту та відбудови інфраструктури та економіки. Популізм та невиконання обіцянок політиками. Євроатлантичний напрямок України впливає на ментальність громадян. Загроза призупинення децентралізаційних реформ. Поява нових політичних сил стимулює населення до активізації зусиль та появи нових прагнень. Можливість зміни складу Верховної ради сприятиме тому що інтереси громади будуть враховані в нових Законах. Реформа держуправління.
Економічні фактори	Невелике зростання ВВП не може забезпечити реалізацію Позитивні тенденції світової економіки – можливості для України. Стабільний курс валют. Вплив природних монополістів. Відтік трудових ресурсів. Підприємства що працюють мають юридичну реєстрацію в іншому місці. Програми державної підтримки сільгоспвиробників. Зменшення купівельної спроможності населення. Відсутність держрегулювання цін.
Соціальні фактори	Природне та міграційне скорочення населення. Низька купівельна спроможність населення. Фізичне та психологічне перевантаження. Низька політична активність громади. Розвите відчуття приватної власності. Державна соціальна політика. Загроза переселення з кайн Азії осіб з іншими традиціями та з низькою кваліфікацією. Низька релігійність населення.
Технологічні фактори	Можливість втілення нових технологій переробці сільгосппродукції. Нові технології в сільському господарстві. Доступність до телекомунікаційного зв'язку. Інформаційні технології застосовуються у всіх сферах життєдіяльності. Енергоефективні технології з поводженням ТПВ. Сучасні технології у сфері безпеки. Стандарти якості у сфері харчування

Результати PEST-аналізу використані при формуванні Можливостей та Загроз при розробці SWOT-аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналізу умов функціонування Новоайдарської СТГ [54]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>70% земель - родючі чорноземи; Розташування в географічному центрі Луганської області; Наявність двох підприємств сільгосппереробної промисловості та розвинутого сільськогосподарського сектора з великою кількістю фермерських господарств; Наявність водних ресурсів: річка Айдар та озера багаті на рибні ресурси, чверть території ліси Наявність природно-заповідного фонду району: 19 об'єктів, площею 6421,3 га, у т.ч.: геологічний пам'ятник «Баранячі лоби», ландшафтний заказник місцевого значення «Великий ліс», урочища та заказники; Відсутність значного екологічного навантаження: на території громади немає підприємств, діяльність яких призводить до значних викидів в навколишнє середовище; Наявність базової інфраструктури для розвитку малого та середнього бізнесу: банківські відділення, районний ЦНАП. За площею Новоайдарська СТГ одна із великих (130,95 тис. га); Розвинуті народні ремесла (промисли). Розвинута система охорони здоров'я: районне територіальне медичне об'єднання, районна лікарня, КНП Центр первинної медико-санітарної допомоги: центральна амбулаторія загальної практики-сімейної медицини, 11 сільських лікарських амбулаторій, 9 фельдшерських пунктів; Розгалужена мережа системи закладів освіти (11 дитячих дошкільних установ, 10 загальноосвітніх шкіл, Новоайдарський професійний аграрний ліцей та Центр дитячої творчості); Корисні копалини: крейда, мергель, пісок, глина, відкрито газоконденсатне родовище; Громада забезпечена газопостачанням, багатопверхові будинки обладнані автономним опаленням на 100%; «Живі» та дієві громадські організації, жіночі ініціативні групи/ групи самопомоги.</p>	<p>Низька якість доріг; Мала кількість переробних підприємств; Високі логістичні витрати труднощі з реалізацією та зберіганням продукції; Відсутність залізничного сполучення із цільовими ринками споживання внаслідок воєнного конфлікту; Не розвинуте тваринництво; Кадровий голод в бюджетній сфері; Застарілість та високий рівень зносу мереж водопостачання та водовідведення (65% зносу), відсутність централізованого водопостачання та водовідведення в окремих населених пунктах громади. Відсутність сучасного просторового планування (зокрема застаріла містобудівна документація); Старіння населення, зростаючий рівень демографічного навантаження та гендерний дисбаланс у структурі населення старшого віку з суттєвою перевагою жінок; Потужність комунальних підприємств не може у повній мірі забезпечити потребу громади та забезпечити якісні комунальні послуги різним групам населення; Недостатня забезпеченість транспортним (автобусним) сполученням та недостатня інклюзивність транспорту. Наявність земель сільгосп-призначення у «сірій зоні»; Критичний стан очисних споруд; Невідповідність інфраструктури громади сучасним нормам для потреб маломобільних груп населення. Незадовільний Інтернет-зв'язок, його відсутність у деяких селах; Обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит та дотаційність бюджету; Низький рівень безпеки у громаді зокрема, у зв'язку з неосвітленістю вулиць, відсутністю дорожніх знаків, розмітки та пішохідних переходів, тротуарів, вогнегасників та пожежної сигналізації у соціальних будівлях, значною кількістю бродячих тварин; Наявність стихійних сміттєзвалищ на території громади; Замулення річки Айдар, підвищення рівня ґрунтових вод, що призводить до проблем підтоплення та водопостачання у селах.</p>

Продовження табл. 2.10

Можливості	Загрози
<p>Запровадження нових технологій у сільгосппереробці;</p> <p>Діяльність в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, які підтримуватимуть об'єднані громади</p> <p>Зростання попиту на продовольство на світовому ринку стимулюватиме розвиток АПК;</p> <p>Додаткові фінансові ресурси на реалізацію міжмуніципальних проектів;</p> <p>Розширення повноважень та ресурсної бази ОМС внаслідок реформи місцевого самоврядування;</p> <p>Бюджетна підтримка об'єднаних територіальних громад.</p> <p>Державні програми підтримки (сільгоспвиробників, сільгоспкооперативів, ОСМД, енергоефективності).</p> <p>Прийняття нових правових актів щодо стимулювання розвитку Луганської та Донецької областей.</p> <p>Реалізація національних та обласних планів дій у сфері прав людини та гендерної рівності.</p>	<p>Продовження або замороження військового конфлікту на сході України;</p> <p>Політична нестабільність;</p> <p>Зменшення державного фінансування через критичний стан економіки;</p> <p>Відсутність державного проекту по з'єднанню залізничної гілки з залізницею країни;</p> <p>Недостатня сталість енергосистеми регіону з точки зору забезпечення надійності енергопостачання для потужних об'єктів виробничої/невиробничої сфери;</p> <p>Перекладання на місцеве самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення безпеки та соціальних стандартів;</p> <p>Корупція, бюрократія;</p> <p>Підтоплення території (басейн річки Айдар).</p>

При розробці SWOT-аналізу комісією були враховані результати анкетування жителів щодо проблем розвитку громади, в якому взяли участь 331 респондент. Взагалі всі проблемні питання, що були підняті громадськістю, після уніфікації співпадали з думками членів комісії з розробки Стратегії.

Після їх ранжування, за бальним принципом, робочою групою всі чинники були розставлені за важливістю.

При опрацюванні Стратегічного бачення розвитку Новоайдарської об'єднаної територіальної громади комісія орієнтувалася на три складові стратегії: розвиток місцевої економіки, розвиток людського капіталу та збереження довкілля.

Формування спільної перспективи відбулось через описання майбутнього громади. Ця спільна перспектива, являє собою поєднання існуючих в громаді, глибоко укорінених норм і цінностей, а також нових норм і цінностей, які громада хоче застосувати в майбутньому для подолання проблем розвитку і викликів та забезпечення сталості.

В режимі «мозкового штурму» на засідання комісії визначений перелік напрямів Стратегічного бачення розвитку громади: 1) сформулювати ефективну та

дієву структуру управління громадою й сформувати в свідомості кожного мешканця громади що центр прийняття рішень знаходиться в об'єднаній територіальній громаді; 2) поліпшити транспортну інфраструктуру та транспортне сполучення між селами що увійшли до СТГ з смт Новоайдар; 3) вивести сільгосп-підприємства й сільгосппереробку на новий рівень розвитку, акцентувавши що пріоритет буде надаватися суб'єктам господарювання що виробляють продукцію з високою доданою вартістю; 4) створити комфортні умови для інвесторів, а також для започаткування й ведення бізнесу; 5) створити якісні, комфортні та безпечні умови життя всіх верств населення в населених пунктах громади; 6) забезпечити поліпшення екологічних умов в громаді в частині зменшення підтоплень в наслідок розливу річки Айдар та запровадити роздільний збір сміття.

Базуючись на стратегічному баченні розвитку громади та оцінивши поточну ситуацію, враховуючи SWOT-аналіз та те, що громада бажає розвиватись за реалістичним сценарієм на засіданнях комісії були визначені найбільш важливі проблеми для розвитку громади, а саме: 1) Новоайдарська СТГ має недосконало сформовану систему структуру управління; 2) низька якість послуг з охорони здоров'я, гуманітарна та соціальна інфраструктура не відповідає сучасним потребам; 3) транспортна інфраструктура не відповідає потребам СТГ; 4) екологічна ситуація в СТГ погіршується; 5) не розбудована інфраструктура громадської безпеки; 6) житлово-комунальні послуги надаються не належному рівні; 7) економіка громади не розвивається.

Після опрацювання виділених головних проблем вони були згруповані у чотири головні напрями, які надалі були сформульовані комісією у чотири стратегічні цілі, як то: 1) Створення ефективної системи управління ОТГ, інституційне становлення громади. 2) Створення якісних умов життя у населених пунктах громади. 3) Забезпечення комфортних, безпечних та екологічних умов проживання. 4) Створення сприятливих умов для прозорого економічного розвитку.

Тож, Новоайдарська селищна територіальна громада – це сформована в думках кожного мешканця адміністративно-територіальна одиниця з якісною

транспортною інфраструктурою, конкурентоспроможним аграрним сектором й інвестиційно-привабливим кліматом, місце комфортного, безпечного, екологічного.

Для досягнення бачення стану громади мають бути реалізовані у довгостроковій та поточній перспективах такі стратегічні напрями задля чого необхідно описати шлях їхнього досягнення за допомогою ефективних інструментів.

Таким чином, Новоайдарська селищна територіальна громада – це сформована в думках кожного мешканця адміністративно-територіальна одиниця з якісною транспортною інфраструктурою, конкурентоспроможним аграрним сектором й інвестиційно-привабливим кліматом, місце комфортного, безпечного, екологічного проживання заможних людей. Базуючись на стратегічному баченні розвитку громади та оцінивши поточну ситуацію, враховуючи SWOT-аналіз та те, що громада бажає розвиватись за реалістичним сценарієм на засіданнях комісії були визначені найбільш важливі проблеми для розвитку громади, а саме: 1) Новоайдарська ОТГ має недосконало сформовану систему структуру управління; 2) низька якість послуг з охорони здоров'я, гуманітарна та соціальна інфраструктура не відповідає сучасним потребам; 3) транспортна інфраструктура не відповідає потребам СТГ; 4) екологічна ситуація в СТГ погіршується; 5) не розбудована інфраструктура громадської безпеки; 6) житлово-комунальні послуги надаються не належному рівні; 7) економіка громади не розвивається. Після опрацювання виділених головних проблем вони були згруповані у чотири головні напрями, які надалі були сформульовані комісією у чотири стратегічні цілі, як то: 1) Створення ефективної системи управління ОТГ, інституційне становлення громади. 2) Створення якісних умов життя у населених пунктах громади. 3) Забезпечення комфортних, безпечних та екологічних умов проживання. 4) Створення сприятливих умов для прозорого економічного розвитку. Для досягнення бачення стану громади мають бути реалізовані у довгостроковій та поточній перспективах такі стратегічні напрями задля чого необхідно описати шлях їхнього досягнення за допомогою ефективних інструментів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Новоайдарська селищна територіальна громада створена Рішенням Новоайдарської селищної ради від 11.08.2015 р. № 39/1 «Про створення Новоайдарської об'єднаної територіальної громади» та Рішенням «Про внесення змін до рішення Новоайдарської селищної ради №2/1 від 14.12.2020 «Про початок реорганізації сільських рад як юридичних осіб шляхом приєднання до Новоайдарської селищної ради». Відповідно до паспорта громади до складу Новоайдарської сільської територіальної громади входять: селище міського типу Новоайдар, села Айдар Миколаївка, Маловенделівка, Штурмове, Ковпаки, Переможне, Петренкове, Трудове, Денежникове, Співаківка, Олексіївка, Михайлюки, Чистопілля, Дмитрівка, Колядівка, Вовкодаєве, Бахмутівка, Деменкове, Дубове, Михайлівка, Царівка, Новоохтирка, Попасне, Степний Яр, Муратове, Капітанове, Гречишкине, Безгинове, Окнинне, Путиліне, Райгородка та с-ще Победа. Центр Новоайдарської селищної територіальної громади – смт Новоайдар. Новоайдарська селищна ТГ розташована в географічному центрі Луганської області на сході України. Чисельність населення об'єднаної громади – 17,0 тис осіб (50% населення Новоайдарського району), з них 50% мешкають у смт Новоайдар. Чисельність громади становить 20380 осіб. За даними держаної служби статистики впродовж останніх років динаміка населення. З початку 2021 року до загального та спеціального фондів з урахуванням міжбюджетних трансфертів Новоайдарської селищної територіальної громади фактично надійшло коштів на 5% більше ніж у попередньому аналогічному періоді 2020р.

Система місцевого самоврядування та органів управління Новоайдарської СТГ включає: територіальну громаду – первинний суб'єкт місцевого самоврядування, яка може безпосередньо вирішувати будь-яке питання; селищну раду – представницький орган місцевого самоврядування; селищного голову; виконавчі органи селищної ради; органи самоорганізації населення. СТГ складають жителі селища та декількох сіл, об'єднаних в одну громаду. На сьогодні кількість виборців Новоайдарської СТГ складає – 17746 осіб. Селищна рада є представницьким органом місцевого самоврядування – єдиним органом представницької

влади СТГ. У складі Новоайдарської селищної ради діють п'ять постійних комісій, які обираються з числа депутатів ради. Головою Новоайдарської селищної ради є Шопін Ігор Вікторович, який очолює виконавчий комітет та має двох заступників. Виконавчий комітет селищної ради в межах своїх повноважень приймає рішення. Структура управління Новоайдарською СТГ хоча і створена за всіма вимогами у межах законодавства, проте є не ефективною відношенням до розміру ТГ про що свідчать недоліки у її функціонування, які виявлено під час висвітлення думок мешканців громади.

Новоайдарська селищна територіальна громада – це сформована в думках кожного мешканця адміністративно-територіальна одиниця з якісною транспортною інфраструктурою, конкурентоспроможним аграрним сектором й інвестиційно-привабливим кліматом, місце комфортного, безпечного, екологічного проживання заможних людей. Базуючись на стратегічному баченні розвитку громади та оцінивши поточну ситуацію, враховуючи SWOT-аналіз та те, що громада бажає розвиватись за реалістичним сценарієм на засіданнях комісії були визначені найбільш важливі проблеми для розвитку громади, а саме: 1) Новоайдарська СТГ має недосконало сформовану систему структуру управління; 2) низька якість послуг з охорони здоров'я, гуманітарна та соціальна інфраструктура не відповідає сучасним потребам; 3) транспортна інфраструктура не відповідає потребам СТГ; 4) екологічна ситуація в СТГ погіршується; 5) не розбудована інфраструктура громадської безпеки; 6) житлово-комунальні послуги надаються не належному рівні; 7) економіка громади не розвивається. Після опрацювання виділених головних проблем вони були згруповані у чотири головні напрями, які надалі були сформульовані комісією у чотири стратегічні цілі, як то: 1) Створення ефективної системи управління ОТГ, інституційне становлення громади. 2) Створення якісних умов життя у населених пунктах громади. 3) Забезпечення комфортних, безпечних та екологічних умов проживання. 4) Створення сприятливих умов для прозорого економічного розвитку. Для досягнення бачення стану громади мають бути реалізовані у довгостроковій та поточній перспективах такі стратегічні напрями задля чого необхідно описати шлях їхнього досягнення за допомогою ефективних інструментів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ЗМІН В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Ключові принципи та підходи у практиці стратегічного управління розвитком територіальної громади

Практика місцевого економічного розвитку, заснована на розвитку територіальних громад, в передових країнах світу дозволила накопичити «матеріал» для використання кращих практик його організації, розробки, управління та впровадження політики планування стратегій, програм та проектів місцевого розвитку. Цей досвід є важливим у багатьох аспектах і має широке застосування. Він трансформувався практикою застосування та відповідає сьогодишнім реаліям та викликам глобальної економіки.

Дослідження у цьому напрямі акцентує увагу на розумінні двох важливих моментів у відношенні до розвитку [9]:

1) глибоке усвідомлення необхідності використання сучасних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад, продиктованих умовами глобалізації, незалежно від рівня суб'єктів управління. Ці підходи стосуються зміни загальних характеристик глобальної економіки в цілому, змін у промисловості та в поведінці головних гравців ринку – підприємств, зміни ринків робочої сили та зміни поведінки публічної влади. Зміна характеристик ключових підходів до планування в умовах глобалізації представлена табл. 3.1;

2) розуміння та знання ключових принципів розвитку, які відшліфовані світовим досвідом і які є свого роду «інструкцією» для використання у процесі стратегічного управління розвитком територіальних громад та розробці програм їхнього місцевого розвитку. Ці принципи покликані сприяти ефективній реалізації заходів і забезпечити досягнення цілей. Вони зазвичай використовуються при розробленні планів і визначають, яким чином громада чи муніципалітет повинні виконувати завдання з досягнення цілей місцевого розвитку

громад, щоб діяльність і заходи були послідовними і мали максимальний результат.

Таблиця 3.1

Зміна ключових підходів до планування в умовах глобалізації

	Стара економіка	Глобальна економіка
Загальні характеристики економіки		
Ринки	Стабільні	Динамічні
Рівень конкуренції	Національний	Глобальний
Організаційна форма	Ієрархічна та бюрократична	Мережева та підприємницька
Потенційна територіальна мобільність підприємства	Низька	Висока
Конкуренція між територіями	Низька	Висока
Підприємства та промисловість:		
Організація виробництва	Масове виробництво	Гнучке виробництво
Ключовий фактор виробництва	Капітал та фізична праця	Інновація, інтелект та знання
Ключовий рушій технологій	Механізація	Цифровізація
Джерело конкурентних переваг	Зменшення витрат шляхом економії на масштабі	Інновація, креатив, якість, час виходу на ринок, витрати
Важливість досліджень та інновацій	Помірна	Висока
Стосунки з іншими фірмами	«Усе зробимо самі»	Аутсорсінг, альянси та співробітництво
Робоча сила:		
Основна мета політики	Повна зайнятість	Вищі зарплати та доходи
Навички	Вузько прив'язані до посади	Широкі навички в суміжних професіях
Необхідна освіта	Певна навичка	Довічне навчання
Стосунки між працівниками та керівництвом	Ворожість	Співпраця
Характер зайнятості	Стабільний	Мінливий, залежить від середовища та можливостей
Публічна влада		
Стосунки між бізнесом та владою	Встановлення жорстких вимог	Сприяння інноваціям, місцевому розвитку, зростанню фірм
Регулювання	Командно-контрольне	Гнучке, на основі ринкових інструментів та діалог

До основних ключових принципів, які слід враховувати у стратегічному управлінні розвитком територіальної громади та впровадженні будь-яких ініціатив з місцевого економічного розвитку відносять [9]:

1) Необхідність застосування системного всебічного та комплексного підходу до місцевого розвитку. Щоб бути дієвим, місцевий економічний розвиток не повинен обмежуватися одним виміром, тобто не повинен спрямовуватися виключно на залучення будь-яких підприємців і будь-яких робочих місць. Успішні ініціативи з місцевого економічного розвитку повинні бути цілеспрямованими, багатоплановими і бути спрямованими на вирішення широкого кола питань, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку громади та збалансуванням економічних, соціальних і природоохоронних завдань. Розробники таких програм аналізують широкий спектр проблем, можливостей і рішень, враховуючи при цьому місцеві ресурси, факторні умови, капітал громади та специфіку кожної громади.

2) Місцеве лідерство та бачення перспектив. Лідерство є необхідною передумовою успішної діяльності і головною опорою стратегічного планування. Сьогодні все більше фахівців схилиються до думки про те, що розвиток лідерства як однієї з важливих складових процесу місцевого управління може суттєво підвищити ефективність діяльності органів влади шляхом використання додаткових важелів при роботі з колективом, громадою, зацікавленими сторонами та безпосередніми отримувачами послуг, що надаються владою. Вдале використання лідерства як додаткового ресурсу робить значний внесок у реалізацію на місцевому рівні парадигми «Доброго врядування», яка передбачає забезпечення ефективного та інноваційного управління, належної участі громадян у процесі прийняття рішень з метою перетворення громад у місця, де люди бажають жити й працювати сьогодні та у майбутньому. Муніципальне лідерство допомагає: відповідати на виклики, які постають перед громадою та органом місцевого самоврядування; розбудовувати орган місцевого самоврядування й громаду; розвивати й максимально використовувати потенціал інтелекту знань та енергії місцевих людей та персоналу; ефективно співпрацювати

з громадою, партнерами та зацікавленими сторонами; забезпечити високі стандарти роботи в економічному, просторовому, соціальному розвитку територіальної громади, у наданні послуг населенню. Ефективність лідерства забезпечується наявністю спільного бачення місцевого економічного розвитку, яке привертає увагу громадян, віддзеркалює їхні інтереси, формує у членів громади почуття власника і є реалістичним у наявних умовах.

3) Творчість та креативність. Сьогоднішнє конкурентне глобальне середовище чинить тиск на громади в їхньому розвитку. Сталий розвиток та прагнення зростання якості життя вимагають постійних пошуків нових неординарних рішень. Швидкі технологічні, політичні, економічні та соціальні зміни потребують креативу в плануванні змін, пошуку нових шляхів розвитку економіки (наприклад, розвиток економіки знань, економіки інформації, економіки вражень тощо). Нестандартне мислення повинно стати нормою, а не винятком. Успіх потребує підходів, які є креативними і адаптуються до динамічних проблем, з якими стикаються громади.

4) Створення партнерства, залучення громади та налагодження співпраці – важлива умова успішності планування, забезпечення прогресу, впровадження дієвих стратегій та програм місцевого розвитку. Діяльність з місцевого економічного розвитку є найбільш успішною тоді, коли вона проваджується через залучення громади, партнерство органів влади, підприємців, неприбуткових організацій та населення. Успіх не приходить сам по собі, а є результатом певних дій. Досягнення успіху вимагає відданості, кваліфікації і досвіду в багатьох сферах, значних кадрових та інтелектуальних ресурсів, інноваційності, що нечасто поєднуються в одному місці чи в одній структурі. Тому горизонтальна співпраця, широке співробітництво і формування партнерства на рівні громад, залучення до праці активних людей та зацікавлених груп створює синергію і є необхідними умовами успішності планів та заходів з місцевого розвитку громад.

5) Необхідність переходу від закритих місцевих економік до відкритих глобальних систем. В умовах глобалізації економіки громади, муніципалітети,

регіони та країни в цілому мусять змістити акценти у своїх програмах економічного розвитку. Необхідно «думати глобально, але діяти локально». Для цього необхідно сконцентруватися на підвищенні конкурентоспроможності громад, для чого розвивати і підтримувати спеціалізовані підприємства, кваліфікованих працівників та інновації. Найкращі підходи до організації місцевого економічного розвитку передбачають застосування принципу важеля для подальшого розвитку сильних сторін громади чи регіону для одержання порівняльних і конкурентних переваг.

Порівняльна перевага означає ситуацію, за якої місто (підприємство або кілька підприємств, розташованих на території міста) може виробляти товари чи послуги за нижчою вартістю, ніж конкурент з іншого регіону. Порівняльна перевага сприяє спеціалізації виробництва для одержання вигоди від торгівлі продуктами цього виробництва.

Конкурентна перевага означає стратегічну перевагу, яку суб'єкт має над своїми конкурентами у певній галузі, в якій має місце конкуренція. Наявність конкурентної переваги зміцнює та поліпшує позиції громади, міста, регіону в його середовищі (де відбувається конкуренція з іншими громадами і регіонами).

б) Розвиток територіальних громад має бути спрямований на досягнення стратегічних цілей, але водночас він повинен демонструвати певний позитивний ефект у короткостроковому періоді. Будь-яка ініціатива з місцевого економічного розвитку, як правило, є довгостроковою і тому може давати відчутні результати лише через десятиріччя. Щоб зберегти віру, активність дій і підтримувати зацікавленість, відповідальні за розвиток посадовці мають регулярно оцінювати хід роботи і ділитися з громадою проміжними здобутками на шляху до досягнення основних стратегічних цілей. Усвідомлення того, що дана робота дає позитивний ефект, переконує людей у правильності і важливості роботи з планування місцевого економічного розвитку та сприяє активізації залучення зацікавлених сторін / партнерів до подальшої роботи. Це досягається значною мірою завдяки покроковій реалізації проектів, виконання яких набагато простіше оцінити в короткому періоді часу, а значить, і усвідомлювати

очікуваний ефект у стратегічній перспективі.

7) Розвиток територіальних громад має бути процесом випереджувального характеру, гнучким та адаптивним. У сьогодишньому глобальному світі суттєвим викликом для досягнення успіху в місцевому розвитку громад є формування та узгодження планування із динамічністю середовища, яке швидко змінюється. Проблема стосується необхідності одночасного вирішення поєднання двох протилежних речей – необхідності планування з одного боку, а з іншого – пристосування до змін, необхідність «іти в ногу з темпом змін», управляти змінами та використовувати їх на користь місцевому розвитку. У часи «рухомих мішеней» критично необхідно бути гнучкими та адаптивними, негнучкі та консервативні підходи часто недоречні і навіть шкідливі. Успіх часто визначається тим, наскільки громада чи муніципалітет можуть скористатись обставинами, що змінюються, передбачити їх та використати на користь.

8) Оперативність та націленість на дії. Цінність планування полягає не у безконечному розмірковуванні, а у свідомому розміркованому виокремленню реальних та дієвих заходів, налаштуванню всіх учасників процесу на дії для виконання завдань та досягнення цілей. Успіх планування у великій мірі залежить від способів та методів його реалізації.

9) Стратегії, програми й заходи з розвитку територіальної громад. Прозорість і підзвітність роблять відчутний внесок у забезпечення дієвості ініціатив з місцевого економічного розвитку. Це досягається шляхом перманентного процесу залучення громади до спільного вирішення питань. Коли окремі громадяни та інші зацікавлені особи знають, що відбувається, вони охочіше залучаються до процесу та підтримують його. Чим серйозніше налаштована громада на здійснення заходів з місцевого економічного розвитку, тим вищою є дієвість цих заходів. Прозорість означає відкрите обговорення процесу планування місцевого економічного розвитку та інформування про нього якнайширшої аудиторії. Підзвітність є логічним наслідком прозорості.

10) Зростання конкурентоспроможності – важлива складова діяльності у сфері планування місцевого розвитку громад. Досягнення планів розвитку і

вся діяльність у сфері місцевого розвитку охоплюють розробку стратегій, підготовку програм та проектів, які забезпечують формування такого ділового клімату і таких місцевих умов, що сприяють максимальному залучення ресурсів та забезпечують економічне зростання. Одним із основних завдань громади в галузі місцевого розвитку є необхідність стати привабливими для розвитку високопродуктивних ресурсів, для залучення інвестора, і не просто будь-якого інвестора, а стратегічного інвестора, який забезпечить зростання конкурентоспроможності території, принесе в територію високу додану вартість, інноваційний тип менеджменту, забезпечить розвиток та практичне використання інтелектуального капіталу.

За об'єднаними громадами закріплюється ширший спектр власних повноважень, і в першу чергу це – управління розвитком територіальних громад у стратегічній перспективі, а особливо його планування, застосування способів вирішення питань економічного розвитку через залучення інвестицій, розвиток підприємництва, формування бюджету, управління земельними ресурсами, надання дозволів на будівництво, розвиток місцевої інфраструктури, надання житлово-комунальних послуг, утримання вулиць та доріг на території громади, організація пасажирських перевезень та громадська безпека силами муніципальної поліції, пожежна охорона. Це дозволить місцевим радам об'єднаних громад вже в найближчому майбутньому забезпечити додатковими робочими місцями їх жителів та значно покращити стан населених пунктів, а значить, і якість життя.

Тож, стратегічне управління місцевим економічним розвитком в Україні має стати прямою компетенцією територіальних громад. Досвід країн Америки та Європи (Канада, США, Німеччина, Чехія, Польща) показує, що успішними стають ті громади, які вдало розвивають власну внутрішню спроможність – поліпшують ті внутрішні умови та створюють ті фактори конкурентних переваг, які допомагають залучати більш продуктивні інвестиції, розвивати бізнес, зберігають існуючі підприємства та підтримують створення нових робочих місць. І все це заради економічного розвитку та підвищення якості життя лю-

дей. Піраміда цілей та зв'язків стратегічного планування розвитку територіальних громад зображена на рис. 3.1 [9].

В умовах глобальної економіки спроможність територіальних громад є основою економічного розвитку і пов'язана з їх конкурентоспроможністю. Тому потенціал розвитку територіальних громад визначається їх конкурентоспроможністю, яка, у свою чергу, пов'язана із створенням привабливого середовища для розвитку бізнесу, вмінням громад залучити і розвинути діяльність тих підприємств, що найкращим чином забезпечать ріст продуктивності праці, створення кращих робочих місць та високу додану вартість.



Рис. 3.1. Піраміда цілей та зв'язків у процесі стратегічного планування розвитку територіальної громади [9]

Конкурентоспроможність територіальної громади залежить від продуктивності суб'єктів бізнесу, що працюють в території громади та величини доданої вартості, яку вони створюють. Індикатором конкурентоспроможності території передумовою розвитку є інвестиційна привабливість місцевої економіки. Місцеві чинники умови (діловий клімат, інфраструктура, готовність громади до співпраці та активних дій) визначають рівень конкурентоспроможності території.

Стратегічне управління розвитком територіальних громад відбувається за допомогою стратегій, стратегічних планів, програм та проектів роз-

витку, які втілюються, як правило, у висококонкурентному середовищі, яке створене в громаді, у напрямі двох взаємообумовлених шляхів розвитку: перший – конкурентоспроможність, що базується на найменших витратах; другий – конкурентоспроможність, що базується на збільшенні продуктивності суб'єктів бізнесу, які працюють на території та забезпечують створення високої доданої вартості.

Конкурентоспроможність територіальної громади – це здатність місцевої економіки (бізнес-структур, розташованих на території), при рівних умовах для всіх учасників ринку, виробляти товари чи послуги, що продаються на міжнародних ринках, збільшуючи індивідуальний та сукупний дохід громади, створюючи зацікавленість для місцевого бізнесу, залучаючи зовнішні інвестиції в територію, заохочуючи до проживання та праці людей в цій території [9].

Конкуренція за розвиток своєї території відбувається не спонтанно, а системно, на основі і завдяки вдалому управлінню та розробці заходів, програм та проектів, які має здійснити громада відповідно до основних цілей розвитку.

Загалом основні цілі управління спрямовані на те, щоб у першу чергу:

- 1) створити якісні робочі місця для місцевого населення;
- 2) забезпечити економічну стабільність у конкретній місцевості;
- 3) сформувати диверсифіковану економічну базу.

Для реалізації цих цілей обирається стратегія, формуються плани дій, які мають бути спрямовані на розвиток економіки та підвищення конкурентоспроможності територіальної громади і мають містити інструменти – заходи, програми та проекти, які націлені на залучення інвестицій, підтримку підприємництва, започаткування нових бізнесів, утримання наявних підприємств, розвиток місцевих ринків, створення кластерів, індустріальних інноваційних чи промислово-дослідних парків, діяльність бізнес-інкубаторів, бізнес-центрів, фондів підтримки бізнесу, налагодження міжмуніципальної співпраці, створення державно-приватних партнерства, здійснення маркетингу території, налагодження системи комунікації та ін. [9].

Таким чином, практика місцевого економічного розвитку, заснована на

розвитку територіальних громад, в передових країнах світу дозволила накопичити «матеріал» для використання кращих практик його організації, розробки, управління та впровадження політики планування стратегій, програм та проєктів місцевого розвитку. Дослідження у цьому напрямі акцентує увагу на розумінні двох важливих моментів у відношенні до розвитку: по-перше, глибоке усвідомлення необхідності використання сучасних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад, продиктованих умовами глобалізації, незалежно від рівня суб'єктів управління; по-друге, розуміння та знання ключових принципів розвитку, які відшліфовані світовим досвідом і які є свого роду «інструкцією» для використання у процесі стратегічного управління розвитком територіальних громад та розробці програм їхнього місцевого розвитку. До основних ключових принципів, які слід враховувати у стратегічному управлінні розвитком територіальної громади відносять: 1) необхідність застосування системного всебічного та комплексного підходу до місцевого розвитку; 2) місцеве лідерство та бачення перспектив; 3) творчість та креативність; 4) створення партнерства, залучення громади та налагодження співпраці – важлива умова успішності планування, забезпечення прогресу, впровадження дієвих стратегій і програм розвитку територіальних громад; 5) необхідність переходу від закритих місцевих економік до відкритих глобальних систем; 6) розвиток територіальних громад має бути спрямований на досягнення стратегічних цілей, але водночас він повинен демонструвати певний позитивний ефект у короткостроковому періоді; 7) розвиток територіальних громад має бути процесом випереджувального характеру, гнучким та адаптивним; 8) оперативність та націленість на дії; 9) стратегії, програми й заходи з розвитку територіальної громади мають бути прозорими і підзвітними; 10) зростання конкурентоспроможності – важлива складова діяльності у сфері планування місцевого розвитку громад. Тож, стратегічне управління місцевим економічним розвитком в Україні має стати прямою компетенцією територіальних громад. Стратегічне управління розвитком територіальних громад відбувається за допомогою стратегій, стратегічних планів, програм та проєктів розвитку, реалізація яких має відбуватися за допомогою ефективних методів.

3.2. Пропонована процедура включення етапів «теорії змін» до процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади

Стратегія розвитку територіальної громади не є всеосяжним документом, що описує всі соціально-економічні сфери території. Навпаки, вона сконцентрована на ключових, найбільш перспективних напрямках, які виявлені на основі аналізу соціально-економічного потенціалу, сильних і слабких сторін внутрішнього середовища території, можливих сприятливих чи негативних зовнішніх впливів. А це означає, що через розробку стратегії здійснюється координація розрізнених між собою дій щодо соціально-економічного розвитку. Стратегія, по суті, має стати основою для розробки різноманітних планових документів з тим, щоб вони узгоджувалися один з одним за цілями, загальним навантаженням на бюджет, послідовністю, заходами [3].

Управління розвитком території не обмежується підготовкою лише однієї стратегії, а являє собою цілу низку планувальних документів, що мають формувати цілісну систему. До базових складників такої системи планування територіального розвитку слід віднести: 1) стратегічні довгострокові плани соціально-економічного розвитку; 2) просторові плани територіального розвитку (генеральні плани міст і містобудівна документація населених пунктів); 3) середньострокові плани соціально-економічного розвитку території та цільові програми розвитку окремих сфер діяльності; 4) короткострокові програми соціально-економічного розвитку [3]. Усі означені документи мають логічно та узгоджено бути пов'язаними між собою, сприяючи розв'язанню питань підвищення ефективності функціонування територіальної громади та її розвитку.

«Теорія змін» як інструменту стратегічного управління у частині узгодження напрямів у стратегії розвитку територіальної громади означає визначення шляхів змін, тобто умов, які мають бути створені для досягнення бажаних змін в ситуації, що склалася, та отримання очікуваних (бажаних) результатів. Теорія змін пояснює причини того, чому використовуються ті чи інші підходи, а також як і в який спосіб ці підходи приведуть до змін у стані громади.

Етапи розроблення стратегії місцевого розвитку, які були наведені у пп. 1.2 корелюють з етапами у межах «теорії змін» і цілком можуть бути включені до процесу формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади. Процес розроблення теорії змін передбачає наступні етапи (табл. 3.1): 1) планування робіт; 2) визначення зацікавлених сторін; 3) ситуаційний аналіз; 4) виявлення проблем; 5) пріоритизація проблем; 6) аналіз пріоритетних проблем; 7) формулювання бачення; 8) формування карти результатів; 9) формування рамки результатів; 10) визначення індикаторів результативності та формування системи моніторингу й оцінювання.

З огляду на складність самого процесу формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади необхідно правильно організувати включення «теорії змін» у цей процес з дотриманням методології способу (рис. 3.2).

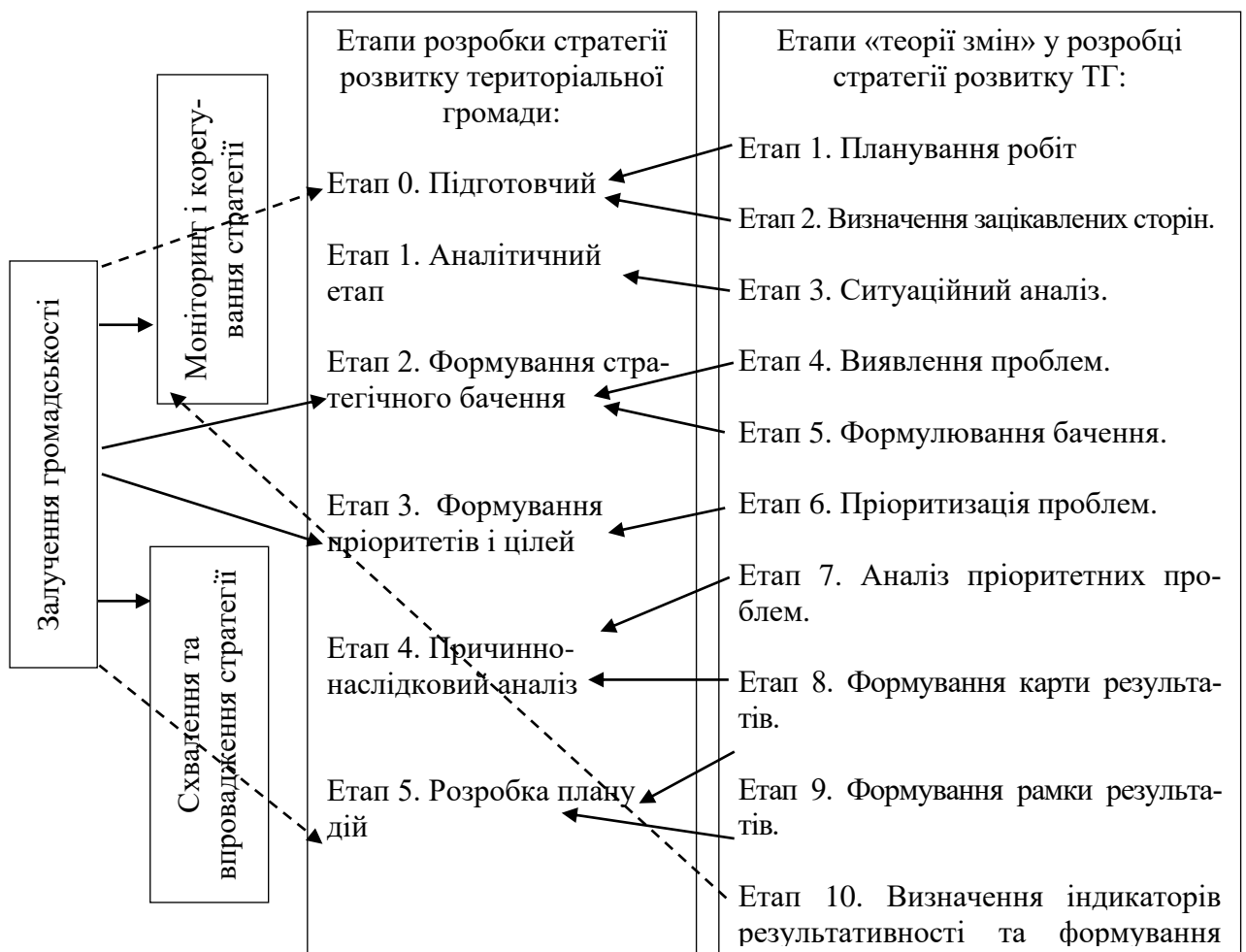


Рис. 3.2. Пропонована процедура включення етапів «теорії змін» до процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади

Таблиця 3.2

Опис пропонованої процедури включення етапів «теорії змін» до процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади

Етап розробки стратегії	Зміст етапу розробки стратегії	Етап «теорії змін»
Етап 0. Організаційний етап.	На організаційному (підготовчому) етапі здійснюються: ініціювання розроблення стратегії; аналіз зацікавлених сторін; формування робочих груп; формування секретаріату; підготовка плану інформування та залучення населення	Етап 1. Планування робіт (результат – план (графік) робіт). Етап 2. Визначення зацікавлених сторін (результат – схема зацікавлених сторін)
Етап 1. Аналітичний етап.	В ході етапу аналізується середовище функціонування територіальної громади з метою встановлення: головних цілей розвитку громади, орієнтовних шляхів досягнення визначених цілей, взаємодії між елементами внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує території найбільш комфортне існування. Реалізується за допомогою: соціально-економічний аналізу; соціально-економічного аналізу; порівняльного аналізу; SWOT-аналізу та ін.	Етап 3. Ситуаційний аналіз (результати ситуаційного аналізу)
Етап 1. Формування стратегічного бачення.	Стратегічне бачення окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток території в майбутньому, є концентрованим уявленням громади того, якою вони хочуть бачити громаду в майбутньому, і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегією розвитку. Стратегічне бачення має бути реалістичним, специфічним, достатньо амбітним та бажаним для територіальної громади.	Етап 4. Виявлення проблем (результат – список основних проблем). Етап 5. Формулювання бачення (результат – концепція бачення вирішення основних проблем населенням громади та уявленням про бажаний стан громади)
Етап 2. Формування пріоритетів і цілей.	При визначенні пріоритетів надзвичайно важливо пам'ятати, що стратегія є вибором, тобто обираючи один пріоритет, автоматично відмовляються від іншого. Вони мають належати до найважливіших цілей у світлі Стратегічного бачення місцевого розвитку, бути прозорими та зрозумілими. Відповідно до пріоритетів формується система цілей, узгодженість яких залежить від гармонізації: горизонтальної (внутрішньо-взаємної, міжгалузевої), вертикальної (узгодження зі стратегіями і планами вищого рівня) та просторової (відповідність просторовим параметрам). Результатом є дерево цілей.	Етап 6. Пріоритизація проблем (результат - список пріоритетних проблем).
Етап 4. Причинно-наслідковий аналіз	У побудові дерева цілей місцевої стратегії доцільно використати метод аналізу причин і наслідків, коли визначаються головні проблеми, що заважають реалізації обраного пріоритету. Для кожної проблеми визначають, що є наслідком її існування, а що – основними причинами її появи. Заплановані дії мають спрямовуватись на превентивне усунення причин. Саме тому основні причини трансформуються в стратегічні цілі.	Етап 7. Аналіз пріоритетних проблем (результат – причинно-наслідкова діаграма (дерево проблем) кожної з пріоритетних проблем) Етап 8. Формування карти результатів (результат – карта результатів по кожній з пріоритетних проблем).
Етап 5. Розробка плану дій	На цьому етапі надається відповідь на питання: яким чином буде відбуватися досягнення стратегічних цілей (операційні цілі) та що потрібно для цього зробити (завдання-план дій). Відбувається перехід від загального до конкретного, тобто, розкривається зміст стратегічних цілей у операційних цілях, та зміст операційних цілей – у планах і завданнях.	Етап 9. Формування рамки результатів (результат – загальна таблиця результатів стратегії, або окремих програм і проєктів). Етап 10. Визначення показників (індикаторів) результативності (результат – набір індикаторів у системі планів по досягненню стратегії)
Етап. Моніторинг і корегування стратегії	Моніторинг розвитку ОТГ є системою спостереження на місцевому рівні за станом розвитку, плануванням та використанням ресурсів території за допомогою систематичного збирання, аналізу вихідної інформації відповідно до затверджених показників його проведення.	Етап 10. Визначення показників (індикаторів) результативності (результат - таблиця моніторингу й оцінювання)

Етап 1. Планування робіт.

Переваги планування: 1) планування дозволяє дізнатися, що і коли необхідно зробити; 2) планування допомагає зосередитися на пріоритетах і призводить до більш ефективного використання часу, фінансів та інших ресурсів; 3) планування допомагає визначити, як буде виглядати успіх. Належний план допомагає визначити, чи є досягнуті результати тими, що були спочатку намічені та проаналізувати будь-які розбіжності. Це вимагає ефективного моніторингу й оцінювання всього, що було заплановано. У табл. 3.3 наведений типовий (спрощений) формат плану робіт. Початковий проєкт плану робіт може бути підготовлений, а згодом доведений до логічного завершення більш докладними деталями конкретних заходів.

Таблиця 3.3

Пропонована форма документу «плану робіт» для процесу планування моніторингу та оцінювання

Основні кроки	Відповідальний за організацію заходів	Термін виконання заходу	Коментарі

Етап 2. Визначення зацікавлених сторін.

Будь-яка стратегія з відновлення та розвитку, та/або програма чи проєкт у її межах, має низку зацікавлених сторін. Зацікавлена сторона — це особа, організація, група осіб чи організацій, які мають інтерес до процесу та результатів стратегії (незалежно від того, позитивні чи негативні для них ці результати), а також ті, хто самі можуть впливати на стратегію та реалізацію її в позитивному чи негативному розумінні цього слова [3]. Ефективне управління здійснюється за участі таких зацікавлених сторін.

Аналіз зацікавлених сторін проводиться з метою виявити: 1) інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема їхніх потреб в інформації; 2) потенційні конфлікти інтересів та ризики, які можуть ставити під сумнів успіх стратегії чи окремих її частин; 3) можливості зацікавлених сторін (зокрема й ресурси), на які можна покладатися при реалізації стратегії; 4) осіб та групи, які залучати-

муться до участі в робочій групі та на різних етапах розроблення й реалізації стратегії; 5) шляхи вдосконалення процесу розроблення і власне стратегії та зменшення чи, бажано, ліквідації впливу можливих негативних наслідків як на стратегію, так і на вразливі групи населення [6].

Проведений аналіз дозволить визначитися з рівнем залучення різних зацікавлених осіб до процесу стратегічного планування (табл. 3.4) [3].

Таблиця 3.4

Характеристика рівнів залучення зацікавлених сторін при розробці стратегії розвитку територіальної громади

Рівні	Характеристика
Рівень 1. Надання інформації	Орган влади просто інформує зацікавлені сторони про різні аспекти підготовки стратегії. Інформація часто дозована і неповна. Громадяни або цікавляться і мають доступ до такої інформації, або не цікавляться нею, або просто не мають до неї доступу з різних причин. При такому рівні залучення існує висока ймовірність протестних виступів, спровокованих інформацією про дійсні або вигадані дії чи наміри влади.
Рівень 2.	Надання інформації з паралельним дослідженням реакції зацікавлених, тобто водночас налагоджується зворотній зв'язок. Громадяни можуть виступати з критикою або протестами проти дії влади як і на першому рівні. Проте на цьому рівні владні органи не лише інформують громадян, а й також пояснюють громаді мотиви власних рішень і відслідковують її реакцію.
Рівень 3. Діалог із зацікавленими сторонами	На цьому рівні влада не лише відслідковує реакцію громадської думки, але й враховує ці результати в плануванні власних дій. Налагоджуються формальні механізми сталих консультацій та переговорів з представниками різних громадських груп. Ймовірність протестних виступів значно зменшується.
Рівень 4. Партнерство	Спільна відповідальність місцевої влади та громади за підготовку місцевої стратегії – спільна розробка стратегічного бачення, конкретних заходів, їхнє втілення, розвинена співпраця з громадськими організаціями.

Етап 3. Ситуаційний аналіз.

Всебічний аналіз ситуації в основних сферах розвитку громади – це збір та вивчення даних за системою показників, які характеризують стан розвитку об'єднаної територіальної громади та населених пунктів, що входять до її складу. Система показників, необхідних для проведення аналізу стану розвитку об'єднаної територіальної громади визначається розробником проєкту місцевої стратегії. Орієнтовний перелік показників соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади наведено у Методичних рекомендаціях Мінрегіону.

Джерелом інформації для визначення стану розвитку об'єднаної територіальної громади можуть бути: 1) первинна статистична інформація й адміністративні дані об'єднаної територіальної громади; 2) офіційні статистичні дані Держстату, адміністративні дані та показники територіальних органів інших центральних органів виконавчої влади, районної та обласної держадміністрацій тощо; 3) результати анкетного та/або інтерактивного опитування мешканців об'єднаної територіальної громади та підприємців для виявлення проблемних питань розвитку громади загалом та окремих населених пунктів, що входять до її складу, а також вихідних даних проведення SWOT-аналізу й аудиту рівних можливостей; 3) схема планування території, на якій реалізуються повноваження сільських, селищних, міських рад [20].

Результатом ситуаційного аналізу є формування окремого розділу Стратегії – Профіль громади або описово-аналітична частина.

Профіль громади – це детально викладений документ, у якому здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку території у динаміці (аналізуються, як правило, п'ять попередніх років) [3].

Інформаційною основою для розроблення описово-аналітичної частини стратегічного плану може бути: генеральний план розвитку території, інша існуюча містобудівна документація; дані управління (відділу) економіки облдержадміністрації та виконавчого комітету місцевої ради; програми економічного та соціального розвитку та звіти про їх виконання; дані Державної служби статистики України та його місцевих підрозділів; дані галузевих міністерств та відомств; інформація банків; результати соціологічних опитувань та анкетувань; результати наукових досліджень, що стосуються даної території; матеріали засобів масової інформації; дані земельного кадастру; соціально-економічний паспорт території; дані метеостанції; матеріали краєзнавчого та інших музеїв; інша інформація, що знаходиться в публічному користуванні [3].

Підготовка описово-аналітичної частини більшою мірою є завданням для залучених експертів та співробітників місцевих органів влади. При цьому роль залучених експертів здебільшого полягає у координації збору інформації,

розробці анкет, запитів та форм для проведення опитувань, здійсненні аналізу та узагальненні результатів. Роль співробітників місцевих органів влади головним чином полягає у підготовці необхідних запитів та забезпеченні збору необхідної інформації. Розробникам стратегії важливо провести порівняльний аналіз та визначити положення території у конкурентному середовищі регіону, країни, світу (в залежності від розміру і значення даної території) [3].

Етап 4. Виявлення проблем.

Наступним після визначення зацікавлених сторін і ситуаційного аналізу етапом роботи є розгляд проблем, які належить вирішувати. На цьому етапі мета не полягає у визначенні вирішення проблеми в формі програми або проєкту, а в правильному встановленні того, на що потрібно спрямувати зусилля. Процес планування повинен допомогти зацікавленим сторонам в розробці програм і проєктів, спрямованих на реальні проблеми і правильне виявлення причин цих проблем. Для цього зацікавленим сторонам, до того як приступити до розробки цілей і завдань або планування стратегій (програм, проєктів), слід провести ретельний причинно-наслідковий аналіз проблем і ситуації [20].

Якісний перебіг цього процесу сприятиме: 1) чіткому розумінню не тільки суті проблем, але і їх першопричин, і пов'язаних з ними обмежень; 2) визначенню реальних масштабів і складності проблеми, а також взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на проблему, та ступеня впливу цієї проблеми на різні верстви населення; 3) визначенню коротко-, середньо- та довгострокових заходів, які можуть бути необхідні для забезпечення сталого вирішення проблеми; 4) встановленню партнерських відносин, які можуть бути необхідні для ефективного рішення проблеми; 5) оцінці ресурсів, які можуть бути необхідні для розв'язання проблем і їх причин. Крім того, аналіз відіграє важливу роль у досягненні взаєморозуміння між зацікавленими сторонами: дуже важко виробити спільне бачення і стратегію, якщо немає спільного розуміння проблеми і її причин. Список виявлених проблем – це третій документ у процесі планування [20].

Етап 5. Формулювання бачення.

Система цілей стратегії місцевого розвитку складається з наступних елементів: 1) стратегічного бачення – довгостроковий горизонт (10-15 років); 2) пріоритетів місцевого розвитку – довгостроковий горизонт (10- 15 років); 3. стратегічних цілей – середньостроковий горизонт (3-5 років); 4) оперативних цілей – короткостроковий горизонт (1-3 роки).

Тож, після виявлення проблем на основі діагностики початкового стану розвитку території та узагальнення уявлень основних суб'єктів територіального розвитку щодо моделі бажаного майбутнього формулюється Стратегічне бачення, яке є новим елементом довгострокового планування розвитку.

Стратегічне бачення окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток території в майбутньому, є концентрованим уявленням мешканців того, якою вони хочуть бачити громаду в майбутньому, і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегією розвитку [3].

Надзвичайно важливо забезпечити широке залучення місцевої громадськості до процесу обговорення Стратегічного бачення. Дієвими формами організації громадської участі є: «гарячий» телефон, громадські приймальні; опитування, фокус-групи; громадські слухання; робочі і тематичні групи з підготовки рекомендацій; інтерактивні теле- і радіо дебати; місцевий референдум; голосування через ЗМІ.

Формування бачення ситуації полягає в тому, щоб зацікавлені сторони представили чітку, реалістичну й узгоджену картину позитивних змін, які відбудуться в певний період часу (зазвичай протягом 5-10 років). Слід відповісти на питання, як покращиться життя відповідного регіону, суспільства, громади або окремих людей протягом певного періоду часу. Концепція бачення може бути розроблена для кожної великої проблеми, яка була виявлена.

Етап 6. Пріоритизація проблем.

На основі результатів попередніх етапів розробляються пріоритети, стратегічні цілі та оперативні завдання. При визначенні пріоритетів надзвичайно важливо пам'ятати, що стратегія є вибором, тобто обираючи певний пріоритет, автоматично втрачається інший. Саме тому пріоритетів не може бу-

ти дуже багато, бажано визначити до трьох пріоритетів.

Мета розстановки пріоритетів полягає в тому, щоб, по-перше, підтвердити дійсну важливість визначених проблем для зацікавлених сторін у національному, регіональному, місцевому або громадському масштабі, і по-друге, визначити, рішення яких проблем потребуватиме першочергової підтримки відповідно до стратегічного бачення розвитку окремими зацікавленими групами.

Деякі з проблем можуть виявитися взаємопов'язаними, а деякі можуть бути причиною або наслідком іншої проблеми, а отже необхідним є встановлення ієрархії проблем від головних до другорядних. Пріоритизацію проблем можливо здійснювати шляхом «мозкового штурму» на засіданні робочої групи з розроблення стратегії, проведення фокус-груп. Найбільш ефективним є опитування шляхом анкетування громадян з проханням оцінити ступінь важливості проблеми для розвитку громади. Після формування ієрархії проблем формується список пріоритетних проблем [20].

Етап 7. Аналіз пріоритетних проблем.

Зацікавленим сторонам слід провести причинно-наслідковий аналіз кожної обраної пріоритетної проблеми. Існує багато різних моделей аналізу проблем. Однією з них є «дерево проблем». Основною метою використання цих моделей є вивчення основних причин і наслідків проблем для якісної розробки рішень. Схема дерева проблем та її приклад наведені на рис. 3.3 та 3.4.

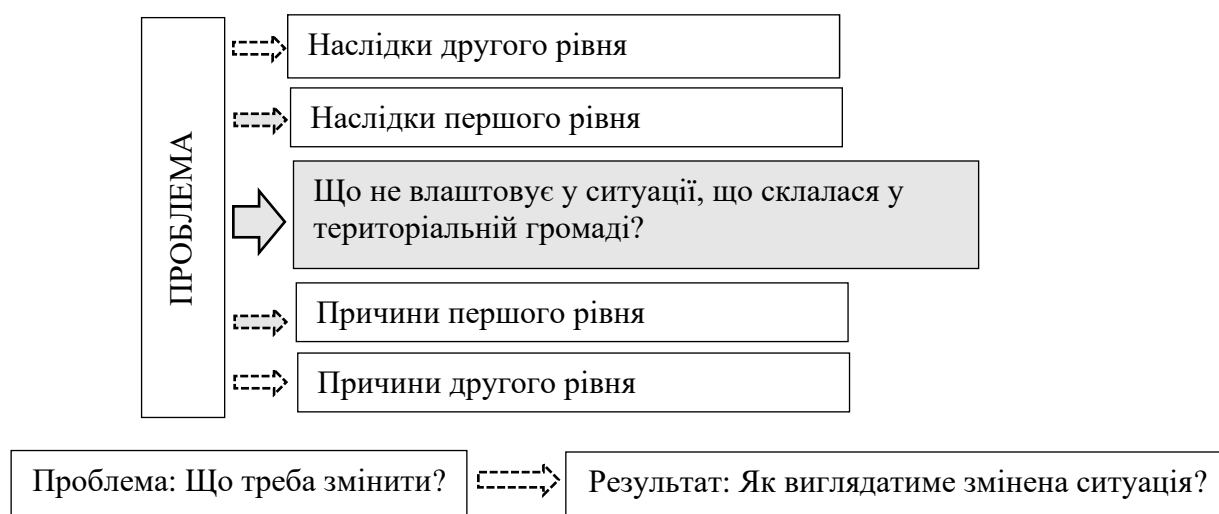


Рис. 3.4. Концептуальна схема побудови дерева проблем

Правильно вибудована причинно-наслідкова діаграма аналізу проблеми полегшить у подальшому процес складання карти результатів.

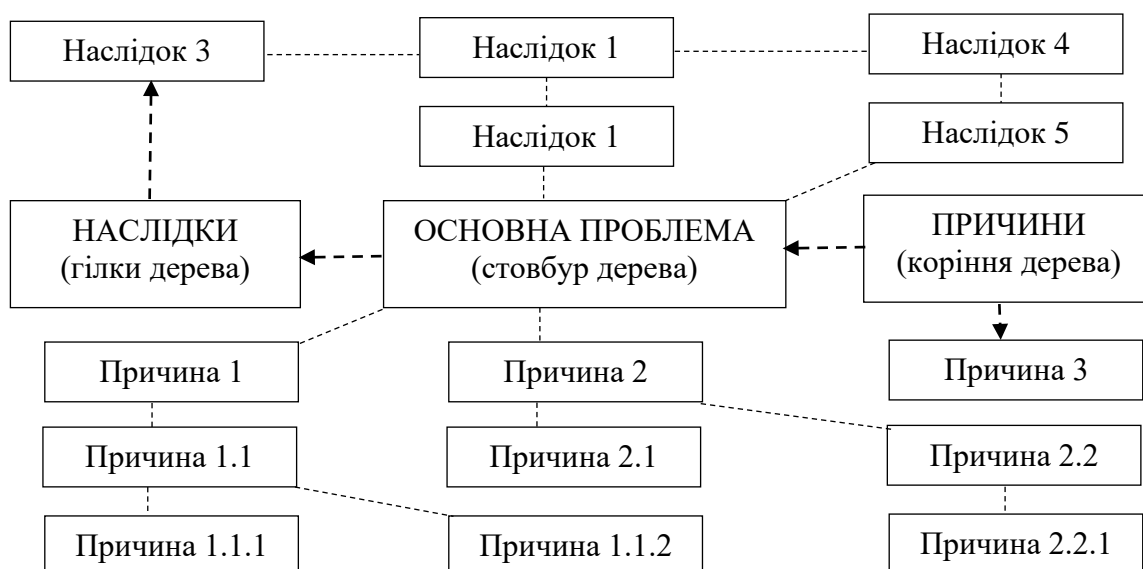


Рис. 3.3. Приклад схеми дерева проблем

Етап 8. Формування карти результатів.

Формування карти результатів – це процес складання переліку очікуваних позитивних результатів вирішення кожної з основних проблем. Для формування карти результатів можна використати дерево проблем, складене раніше. Кожну проблему, зазначену на стовбурі дерева, можна переформулювати в конкретний позитивний результат з довгостроковими позитивними наслідками. Наприклад, якщо проблема виражена як «низький рівень суспільної довіри та участі в процесах управління», прямим позитивним результатом цього може стати «збільшення суспільної довіри й участі в процесах управління». Це, зі свого боку, може призвести до довгострокових позитивних результатів [20]:

«Більш широка участь громадян, в тому числі ВПО, учасників АТО, інших соціальних груп, у партиципаторному управлінні»;

«Більш суворе дотримання податкового законодавства, збільшення податкових надходжень».

По суті, карта результатів (іноді іменована як «дерево результатів»), є

протилежністю древа проблем. З погляду технології цілком допустимим у процесі планування є складання карти результатів, перефразовуючи кожну проблему, її причину та наслідки в позитивний результат (рис. 3.5).

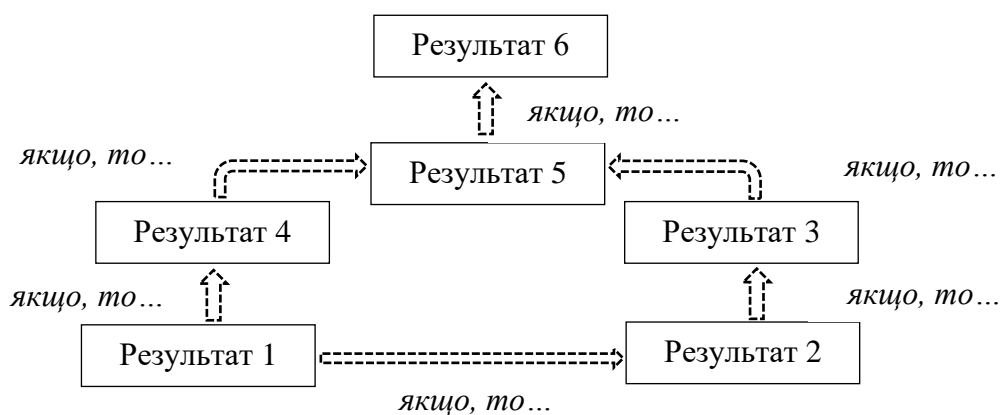


Рис. 3.5. Схема карти результатів

Етап 9. Формування рамки результатів.

Після формування карти результатів за кожною з пріоритетних проблем розробляється загальна таблиця результатів за стратегічним або програмним документом в цілому. Цей процес передбачає визначення не лише очікуваних результатів, а й показників та індикаторів їх вимірювання, вихідних даних, очікуваних результатів, ризиків і припущень.

Етап 10. Визначення індикаторів результативності та формування системи моніторингу й оцінювання. Моніторинг – це процес регулярного збору й аналізу ключових даних (індикаторів) для визначення: які зрушення або прогрес досягнуто в досліджуваному явищі чи процесі. З огляду на те, що основна сфера застосування моніторингу – управління процесом відновлення та розвитку в кризових умовах, будемо розглядати моніторинг як процес регулярного збору даних про те, наскільки успішно реалізується та чи інша політика, програма, проєкт, управлінське рішення порівняно з очікуваними результатами. Загалом для проведення моніторингу важливі такі компоненти: 1) показники/або індикатори результативності (планові/або цільові та фактичні); 2) організація регулярного збору фактичних показників; 3) зіставлення планових і фактичних показників досягнення результатів і визначення зрушень або відхилень.

Таким чином, стратегія розвитку територіальної громади не є всеосяжним документом, що описує всі соціально-економічні сфери території. Навпаки, вона сконцентрована на ключових, найбільш перспективних напрямках, які виявлені на основі аналізу соціально-економічного потенціалу, сильних і слабких сторін внутрішнього середовища території, можливих сприятливих чи негативних зовнішніх впливів. А це означає, що через розробку стратегії здійснюється координація розрізнених між собою дій щодо соціально-економічного розвитку. Стратегія, по суті, має стати основою для розробки різноманітних планових документів з тим, щоб вони узгоджувалися один з одним за цілями, загальним навантаженням на бюджет, послідовністю, заходами. Управління розвитком території не обмежується підготовкою лише однієї стратегії, а являє собою цілу низку планувальних документів, що мають формувати цілісну систему. «Теорія змін» як інструменту стратегічного управління у частині узгодження напрямів у стратегії розвитку територіальної громади означає визначення шляхів змін, тобто умов, які мають бути створені для досягнення бажаних змін в ситуації, що склалася, та отримання очікуваних (бажаних) результатів. Теорія змін пояснює причини того, чому використовуються ті чи інші підходи, а також як і в який спосіб ці підходи приведуть до бажаних змін у стані громади. Етапи розроблення стратегії місцевого розвитку корелюють з етапами у межах «теорії змін» і цілком можуть бути включені до процесу формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади. Процес розроблення теорії змін передбачає наступні етапи (табл. 3.1): 1) планування робіт; 2) визначення зацікавлених сторін; 3) ситуаційний аналіз; 4) виявлення проблем; 5) пріоритизація проблем; 6) аналіз пріоритетних проблем; 7) формулювання бачення; 8) формування картини результатів; 9) формування рамки результатів; 10) визначення індикаторів результативності та формування системи моніторингу й оцінювання. З огляду на складність самого процесу формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади необхідно правильно організувати включення «теорії змін» у цей процес з дотриманням методології способу.

3.3. Організаційний супровід застосування «теорії змін» в управлінні розвитком територіальної громади

Після формування процедури включення етапів «теорії змін» до процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади необхідно сформувати робочу групу, що займатиметься питаннями стратегічного управління. Для цього варто застосовувати найрізноманітніші методи переконання, а іноді й умовляння, задля залучення окремих громадян до роботи над розробкою стратегічного плану громади. До цих методів можна віднести розсилку особистих листів, проведення переговорів, зборів за участю спеціалізованої невеликої аудиторії. Спонукає громадян до участі може проведення громадського форуму або інших заходів щодо підвищення обізнаності широких кіл громадськості.

Необхідно зауважити, що робоча група з розробки стратегії за допомогою «теорії змін» з моменту затвердження її складу розпорядженням голови громади (Рішенням виконавчого комітету) стає легальним, хоча й тимчасовим, на термін розроблення стратегії, підрозділом виконавчого комітету, права й обов'язки якого можуть бути виписані у Положенні про робочу групу.

Робоча група зі стратегування розвитком громади – це головний координаційний орган процесу стратегічного управління розвитком громади, що утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробкою і реалізацією стратегії територіального розвитку [3].

Для того, щоб бути дієвою дана Група не повинна бути занадто великою. В залежності від розміру території, для якої розробляється стратегія розвитку, можна запропонувати кількість її членів до 30 осіб. Орієнтовний склад робочої групи [22]:

- депутати місцевої ради (за згодою);
- керівники управлінь (відділів) виконавчого комітету місцевої ради;
- керівники (представники) громадських організацій;
- представники місцевого бізнесу;
- керівники органів самоорганізації населення;

представники місцевих засобів масової інформації;

інші представники місцевої еліти, агентств регіонального та місцевого розвитку, залучені експерти, консультанти.

Корисним є включення до групи, яка займається плануванням, активістів та громадських лідерів, їх точка зору в багатьох питаннях може бути ближчою до реальних умов життя територіальної громади, а також зовнішніх експертів і консультантів, які не мають упереджених точок зору щодо пріоритетів розвитку, вони не лобіюють нічий інтереси, тому їх пропозиції часто є більш обґрунтованими. Методичні рекомендації до складу Робочої групи наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Методичні рекомендації до складу Робочої групи зі стратегування розвитком територіальної громади у частині розробки відповідної стратегії

Розділ	Опис
Мета	Робоча група зі стратегування розвитком територіальної громади – це колектив осіб, який створюється для роботи над розробкою та реалізацією стратегії розвитку територіальної громади.
Завдання робочої групи	<ol style="list-style-type: none"> 1) Здійснення стратегічного аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. 2) Проведення соціологічних опитувань. 3) Формування бачення майбутнього міста та головних пріоритетів (напрямів) його розвитку. 4) Формування ієрархії цілей головних напрямів (стратегічні, операційні цілі). 5) Формування плану дій для реалізації стратегічного плану (завдання в рамках системи цілей, проекти). 6) Формування механізму управління стратегічним планом. 7) Прикінцеве ухвалення проекту стратегічного плану. 8) Усупільнення стратегічного плану (залучення до участі у створенні плану об'єднаної територіальної громади). 9) Промоція (популяризація) процесу стратегічного планування серед громади та у зовнішньому середовищі. 10) Презентація та сприяння схваленню проекту стратегічного плану депутатськими комісіями та громадськістю (громадські слухання). 11) Сприяння затвердженню стратегічного плану місцевою радою.
Формат роботи групи	<ol style="list-style-type: none"> 1) основна форма роботи групи – сесії (чотири одноденні майстерні) за участю зовнішніх консультантів за окремим календарним планом; 2) неформальні зустрічі з представниками всіх секторів громади; 3) збір інформації, яка стосується роботи групи.
Чисельний склад робочої групи	
25-30 осіб	
Принципи формування групи:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Склад робочої групи повинен максимально враховувати структуру громади міста (група представляє всі прошарки населення). 2) До групи необхідно залучити людей, які: а) готові добровільно пожертвувати своїм часом на благо громади і погоджуються брати участь у всіх формах її роботи; б) є його постійними мешканцями, добре знають об'єднану територіальну громаду, її історію, економічне та соціально-культурне життя, психологію мешканців тощо; в) представляють якусь конкретну сферу об'єднаної територіальної громади: економіку (виробництво, бізнес), науку (дослідницькі установи, навчальні заклади), освіту (школи), культуру (заклади культури та мистецтва, дозвілля), міське господарство (комунальна сфера), органи влади (РДА, сільська рада), громадські організації тощо.

До участі у роботі групи потенційних кандидатів запрошує персонально міський (сільський) голова (відповідно – заступник сільського голови, відповідальний за стратегічний план) під час групової або краще особистої зустрічі.

Процес стратегування вимагає від організаторів цього процесу відповідального підходу до керівних осіб стратегічної розробки. Краще, щоб ця особа не належала до органів влади. Однак керівник групи, який займається плануванням, повинен бути достатньо компетентним у цій сфері, бути відданим прихильником інновацій у суспільному управлінні, комунікабельним та добрим організатором, відомим членом територіальної громади. Це сприятиме позитивному сприйняттю діяльності Робочої групи населенням і суб'єктами господарювання, а також реальному заснуванню державно-приватного партнерства і довірі до Групи від самого початку її роботи. Це також продемонструє, що підготовка стратегічного плану вмотивована не політичними задумами місцевої влади, а бажанням розвивати територію за участю громади [3].

Робоча група зі стратегування розвитку території зовсім не обов'язково має бути групою однодумців. Тому важливим вважається залучити до її роботи представників опозиції. Адже стратегічний план розраховується не на одну каденцію, а на довгострокову перспективу. А в умовах демократії цілком можливою, навіть природною, виглядає зміна команди під час чергових виборів. Робоча група має розробити стратегічний план саме об'єднаної територіальної громади, який враховуватиме інтереси всіх її політичних, економічних, соціальних тощо, груп і лише через це здатен стати Планом і Справою всієї громади на багато років уперед незалежно від того, яка група буде займати управлінські крісла в той чи інший період втілення плану у життя.

До основних критеріїв, за якими здійснюється підбір членів Робочої групи зі стратегування, слід віднести [3]:

- активну участь у соціально-економічному, громадському та культурному житті території;

- обізнаність із ситуацією в громаді, наявність інтелектуальних, фінансових, інституційних і творчих можливостей, а також часу та бажання брати ак-

тивну участь у розробці та реалізації стратегії;

можливість реального впливу на ситуацію в громаді, зацікавленість у вкладанні фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів з метою реалізації програм та проектів територіального розвитку.

До основних функцій робочої групи зі стратегування розвитком територіальної громади відноситься [3]:

підготовка для розгляду і затвердження місцевою радою стратегічного бачення і пріоритетів розвитку території, базової версії тексту стратегічного плану;

підготовка змін до рішення місцевої ради про стратегічне планування у частині складу цільових підгруп і робочої групи;

відбір заходів і проектів, що рекомендуються для першочергової реалізації у рамках стратегічного плану;

розгляд проекту плану дій місцевих органів виконавчої влади щодо реалізації місцевої стратегії;

ухвалення рекомендацій і звернень до учасників стратегічного партнерства з приводу підготовки стратегічного плану територіального розвитку.

З метою організації ефективної та злагодженої роботи Групи зі стратегування необхідно вже на першому засіданні визначити: частоту і кількість зустрічей, які відбудуться з представниками громади; коли саме вони повинні буди проведені; скільки осіб, хто персонально та на якому етапі будуть залучені до процесу планування; хто персонально відповідатиме за збір та обсяг вихідної базової інформації; чи це не заважатиме їм виконувати свої професійні обов'язки; коли і в який спосіб проводити анкетування; кого залучати для обробки результатів опитування.

Дуже важливо, щоб під час всіх засідань робочої групи зі стратегування були присутніми представники всіх населених пунктів, які увійшли до складу територіальної громади.

У процесі стратегування територіального розвитку іноді виникає необхідність у створенні так званих цільових підгруп, що займаються детальним опрацюванням окремого стратегічного напрямку розвитку території.

Діяльність Робочої групи та робочих груп за пріоритетами вимагає виконання значного обсягу організаційно-технічної роботи, що триває постійно. Тому необхідно мати спеціально призначені ресурси та персонал для розробки та впровадження стратегії на різних етапах згідно з попередньо визначеним графіком. Для виконання технічних функцій, як правило, з-поміж представників місцевої влади призначають невелику групу з 2-3 осіб (секретаріат). Ці люди сприяють розробленню стратегічного плану, але саму стратегію та рішення щодо проекту документу напрацьовує та приймає Робоча група та цільові підгрупи [3].

Важливим елементом організаційного забезпечення стратегування місцевого розвитку є створення у структурі виконавчого органу місцевої ради професійної команди, яка буде відповідальною за реалізацію стратегічного плану. Ця команда має бути організована в окремий підрозділ з економічного розвитку – відділ, управління чи департамент.

Створення такого надійного та ефективного підрозділу є перевіреним способом, завдяки якому органи місцевого самоврядування можуть зосередити увагу на економічному зростанні в їхніх громадах. Це довгострокова інвестиція з боку громади з метою підвищення її здатності залучати ресурси (підприємців, мешканців, установи, фінанси, капітал, знання тощо), необхідні для втілення у життя стратегічного плану, та узгоджено їх використовувати. Звичайно, місцева влада може добре функціонувати і без підрозділу з економічного розвитку, але якщо громада хоче успішно конкурувати з іншими територіями своєї країни за ресурси та інвестиції, такий підрозділ необхідний.

Підрозділ з економічного розвитку має зосереджувати свою діяльність на таких сферах: менеджмент та моніторинг впровадження стратегічного плану; започаткування, відбір та розробка нових проектів; узгодження виділення коштів на їх впровадження з фінансовими органами; розробка та здійснення загальної маркетингової стратегії території; цільовий пошук та встановлення контактів з потенційними інвесторами, установами та організаціями, завдяки яким громада зможе досягти стратегічних цілей; визначення й оцінка потенційних зовнішніх джерел фінансування (банки, міжнародні донори та проекти,

уряд тощо) для здійснення проєктів; участь у процесі підготовки і затвердження бюджету з метою виділення ресурсів, необхідних для відповідного забезпечення пріоритетних проєктів; координація дій з підтримки бізнесу та інвестицій; посередництво між підприємцями та місцевою владою; врахування поточних та очікуваних потреб бізнесових кіл, координація зв'язків між підрозділами місцевої влади, що відповідають за сферу освіти та трудових ресурсів; координація роботи, яка стосується економічного розвитку, з установами та організаціями на регіональному та державному рівні. Якщо громаді не під силу утримувати цілий підрозділ, то цей напрям може представляти одна або дві особи, які відповідатимуть за всі ці важливі функції.

Пропозиції щодо встановлення результатів та формування карти результатів за допомогою інструменту опису «теорії змін».

Коректне формулювання результатів ще на стадії формування стратегії (програми, або проєкту) є основою для якісного моніторингу й оцінювання їх реалізації з метою прийняття відповідних управлінських рішень.

«Результат» являє собою зміни в процесі відновлення та розвитку, що відбувається в результаті причинно-наслідкового зв'язку, та піддаються опису або визначенню. Формулювання очікуваного результату необхідно робити з погляду вигоди для його отримувача (бенефіціара), а не з погляду запланованих відповідальними виконавцями дій (процесу діяльності) [20].

На рис. 3.6 представлено класичну схему перетворення в процесі впровадження стратегії (програми, або проєкту) ресурсів, якими володіє територіальна громада, на результати.

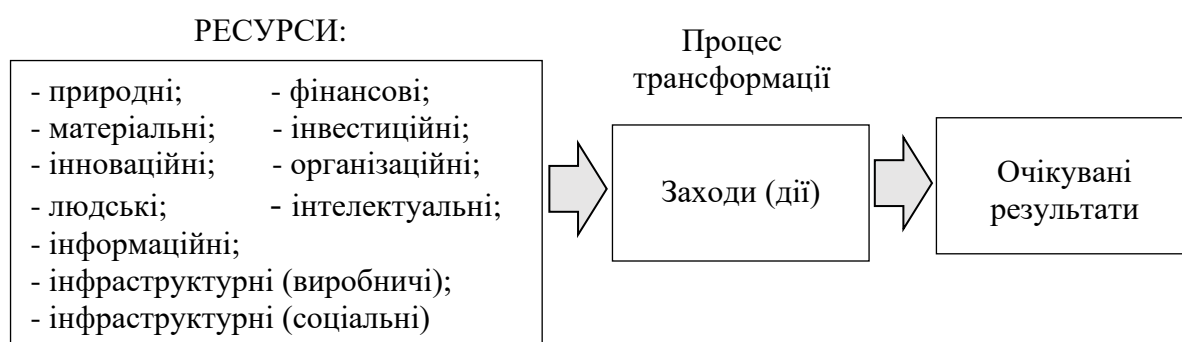


Рис. 3.6. Схема перетворення ресурсів на результати у процесі впровадження стратегії (програми) розвитку територіальної громади

Різні рівні результатів приводять до різних змін у процесі відновлення або розвитку. На рис. 3.6 представлена умовна схема ієрархії та взаємозалежності результатів: від короткострокових до довгострокових результатів впливу. Головним принципом піраміди результатів є: досягнення результатів нижчого рівня забезпечує досягнення результатів кожного наступного за ієрархією результату. Тобто найвищий рівень результату може бути досягнутий лише за умови досягнення всіх результатів попередніх рівнів.

Пропонується розрізняти такі рівні результативності [20]:

1) довготермінові результати – вплив сукупності наслідків стратегії/програми на громаду або суспільство загалом. Результати впливу являють собою «велику картину» змін, які очікувалися і були основною метою роботи з розроблення стратегії, спрямованої на відбудову та розвиток. Зазвичай результати впливу охоплюють зміни в житті людей на рівні окремої громади чи регіону, країни, суспільства, як-от зниження рівня бідності, поліпшення системи охорони здоров'я та соціального забезпечення населення, стану навколишнього середовища, забезпечення сталого розвитку міста чи регіону тощо протягом довготривалого періоду;

2) середньострокові результати – це наслідки для бенефіціарів стратегії від сукупної користі, отриманої цільовою групою. Середньо-термінові результати є наслідком досягнення сукупності короткотермінових результатів. Досягнення середньо-термінових результатів означає досягнення програмою своєї мети (наприклад: зниження рівня безробіття серед внутрішньо переміщених осіб визначених районів і міст; покращення екологічної ситуації на території; покращення рівня надання послуг та ін.). Формулювання очікуваних середньострокових результатів необхідно здійснювати таким чином, щоб вони були досяжними в рамках періоду реалізації та ресурсів проєкту. Результати цього рівня мають чітко ідентифікувати ймовірних бенефіціарів, як чоловіків, так і жінок. Зазвичай середньострокові результати не можуть бути досягнуті виключно одним виконавцем. Приклади середньострокових результатів: зростання рівня доступу населення до банківських коштів і послуг у сільських громадах

(середньо-довгострокова перспектива); зростання обсягів регіональної і міжрегіональної торгівлі до 2025 року (середньо-довгострокова перспектива).

3) короткострокові результати (мікрорезультати) – це результати, отримані в процесі проектної або непроєктної діяльності. Вони повинні бути досягнуті за наявності певних ресурсів, протягом певного періоду часу (зазвичай від одного до трьох років) та відображають користь для цільової групи від використання продукції та споживання наданих послуг.

Незаплановані результати (наслідки), а також ризики та припущення. При розробці карти результатів треба брати до уваги, що іноді правильно намічені заходи можуть привести до негативних результатів. Крім того, існує ризик виникнення ситуацій, які можуть перешкодити досягненню запланованих результатів. Тому необхідно провести певну роботу щодо визначення різних припущень, ризику та можливих непередбачених наслідків або результатів.

Взаємозв'язки результатів можуть бути продемонстровані в форматі ланцюжка результатів, де передумови найнижчого рівня відзначені як «внесок», а високого – як «результати впливу», як це показано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ланцюг результатів у процесі впровадження стратегії (програми) розвитку територіальної громади

Яким чином?		Чого ми хочемо?		Навіщо?
Внески	Діяльність	Короткострокові результати	Середньострокові результати	Результати впливу
Фінансові, людські і матеріальні ресурси, що використовуються для діяльності в цілях розвитку	Вжиті дії, заходи, за допомогою яких мобілізуються ресурси для досягнення специфічних мікрорезультатів	Продукція, засоби виробництва та послуги, які є наслідком діяльності з метою розвитку	Середньотермінові наслідки мікрорезультатів діяльності; Зміни в умовах розвитку	Фактичні або заплановані зміни в людському розвитку, що вимірюються рівнем поліпшення їх життя
РЕСУРСИ		РЕЗУЛЬТАТИ		
				ПЛАНУВАННЯ
РЕАЛІЗАЦІЯ				

Зазвичай припущення визначаються як необхідні та сприятливі умови,

що дозволяють успішно встановити причинно-наслідкові зв'язки між різними рівнями результатів. Це означає, що коли зацікавлені сторони думають про позитивні зміни, які вони хотіли б бачити і відобразити на карті попередніх умов, необхідних для цих змін, вони припускають, що при наявності цих умов бажані результати будуть досягнуті. Часто припущення пов'язані з контекстом, в якому зацікавлені сторони будуть працювати для досягнення бажаних результатів. У багатьох ситуаціях заходи плануються з розрахунком на те, що уряд візьме в них участь або виділить певні ресурси для надання підтримки в досягненні результатів. Часто існує загальне припущення, що в період виконання програми буде забезпечена безперервна соціальна, економічна і політична стабільність.

Приклади припущень: пріоритети залишаються незмінними протягом усього періоду планування; 2) в країні або регіоні буде забезпечена політична, економічна і соціальна стабільність; 3) заплановані бюджетні кошти для відновлення та розбудови інфраструктури будуть фактично виділені; цілі по мобілізації ресурсів для виконання заходів досягнуті.

Загрози та ризик – можливі події або пригоди, що не піддається контролю з боку стратегії (програми), та яка може негативно вплинути на досягнення результатів. Хоча загрози і ризики і знаходяться за межами прямого контролю органів місцевої влади, можна зробити кроки для пом'якшення його наслідків. Загрози і ризик слід оцінювати з погляду ймовірності (імовірність того, що трапиться) і його можливих наслідків. Можливість виникнення загроз та ризиків може стати приводом для перегляду всієї стратегії (програми) і її напрям.

Як приклади можна привести такі різновиди ризику: 1) недофінансування державою робіт з відновлення соціальної інфраструктури призводить до соціальної напруги в суспільстві; 2) зростання соціальної напруженості посилює негативне ставлення до влади, особливо з боку внутрішньо переміщених осіб; 3) загострення ситуації на «лінії зіткнення».

Для формулювання результатів та показників можна використати форму табл. 3.7. Заповнити таблицю доцільно по кожному головному результату.

Застосування теорії змін для розробки стратегій розвитку територіальних громад передбачає взаємозв'язок між діями та результатами цих дій. Результати (зміни) можуть бути різними: швидкими і відтермінованими, такими, що впливають на всю громаду чи індивідуальними. Тому необхідно формалізувати ці результати відповідно до наслідків змін, які вони дають.

Таблиця 3.7

Пропонована рамка результатів у процесі впровадження стратегії (програми) розвитку територіальної громади

Результати	Показники	Вихідні дані	Мета	Засоби перевірки	Ризики і припущення
Формулювання результатів впливу (максимальна користь для цільової групи населення)	Визначення рівня прогресу на підставі результатів впливу	Індикатор відповідного показника станом на початок реалізації стратегії (програми)	Цільовий індикатор (орієнтовний результат) станом на певну дату в майбутньому	Джерело перевірки інформації (первинна звітність, дані офіційної статистики, дослідження тощо)	Припущення, що охоплюють широкий спектр питань від середньострокових результатів до результатів впливу. Ризик того, що потрібний результат впливу не буде досягнутий
Формулювання середньострокових результатів (середньострокові зміни в ситуації розвитку)	Визначення рівня прогресу на підставі середньострокових результатів				Припущення, що охоплюють широкий спектр питань від коротко- до середньострокових результатів. Ризик того, що середньостроковий результат не буде досягнутий
Мікро-результати (короткострокові результати; надані або забезпечені матеріали і послуги)	Визначення рівня прогресу на підставі мікро-результатів				Припущення, що охоплюють широкий спектр питань від діяльності до мікро-результатів. Ризик того, що мікро-результати можуть бути не досягнуті
Діяльність (завдання, що виконуються для досягнення мікро-результатів роботи)	Основні етапи або цілі досягнення мікро-результатів				Передумови для здійснення діяльності

Застосування теорії змін для розробки стратегій розвитку територіальних громад передбачає взаємозв'язок між діями та результатами цих дій.

Для представлення результатів реалізації стратегії можна використовувати «карту результатів».

Карта результатів (змін) – це схема, що відображає взаємозв'язок між запланованими діями (стратегією) та прогнозованими результатами (змінами). Кожна карта результатів є унікальною відповідно до особливостей і потреб

конкретної територіальної громади. Результати (зміни) можуть бути різними: швидкими і відтермінованими, такими, що впливають на всю громаду чи індивідуальними. Тому необхідно формалізувати ці результати відповідно до наслідків змін, які вони дають.

Приклад побудови карти результатів (змін) на прикладі Новоайдарської громади представлений на рис. 3.7.

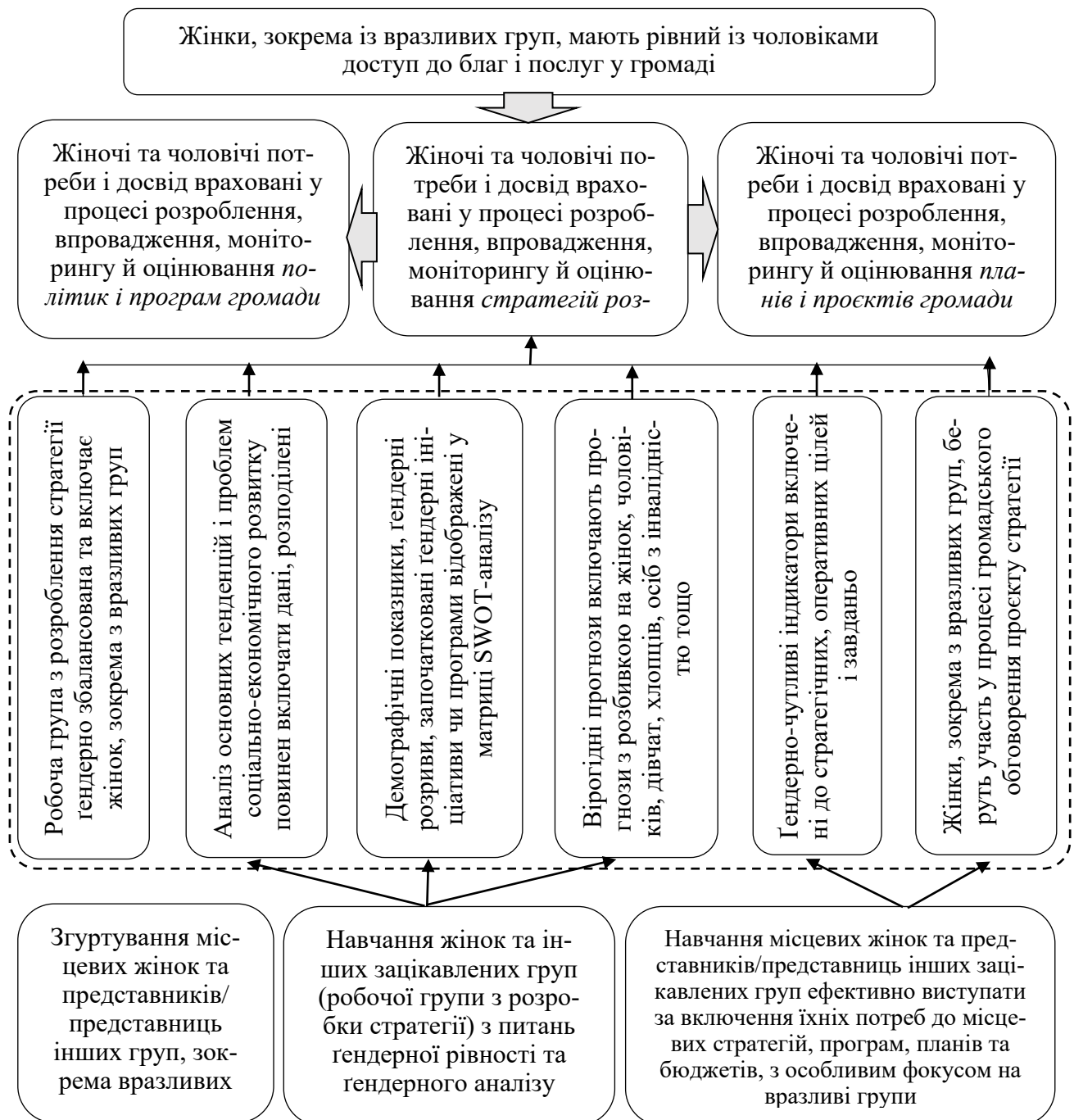


Рис. 3.7. Приклад побудови карти результатів (змін) на прикладі Новоайдарської територіальної громади

Таким чином, після формування процедури включення етапів «теорії змін» до процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади необхідно сформувати робочу групу, що займатиметься питаннями стратегічного управління. Робоча група – це головний координаційний орган процесу стратегування розвитком громади, що утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов’язаних з розробкою і реалізацією стратегії територіального розвитку. Пропозиції щодо встановлення результатів та формування карти результатів за допомогою інструменту опису «теорії змін». «Результат» являє собою зміни в процесі відновлення та розвитку, що відбувається в результаті причинно-наслідкового зв’язку, та піддаються опису або визначенню. Формулювання очікуваного результату необхідно робити з погляду вигоди для його отримувача (бенефіціара), а не з погляду запланованих відповідальними виконавцями дій (процесу діяльності). Застосування теорії змін для розробки стратегій розвитку територіальних громад передбачає взаємозв’язок між діями та результатами цих дій. Результати (зміни) можуть бути різними: швидкими і відтермінованими, такими, що впливають на всю громаду чи індивідуальними. Тому необхідно формалізувати ці результати відповідно до наслідків змін, які вони дають. Карта результатів (змін) – це схема, що відображає взаємозв’язок між запланованими діями (стратегією) та прогнозованими результатами (зміними). Кожна карта результатів є унікальною відповідно до особливостей і потреб конкретної територіальної громади. Результати (зміни) можуть бути різними: швидкими і відтермінованими, такими, що впливають на всю громаду чи індивідуальними. Тому необхідно формалізувати ці результати відповідно до наслідків змін, які вони дають.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Практика місцевого економічного розвитку, заснована на розвитку територіальних громад, в передових країнах світу дозволила накопичити «матеріал» для використання кращих практик його організації, розробки, управління

та впровадження політики планування стратегій, програм та проектів місцевого розвитку. Дослідження у цьому напрямі акцентує увагу на розумінні двох важливих моментів у відношенні до розвитку: по-перше, глибоке усвідомлення необхідності використання сучасних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад, продиктованих умовами глобалізації, незалежно від рівня суб'єктів управління; по-друге, розуміння та знання ключових принципів розвитку, які відшліфовані світовим досвідом і які є свого роду «інструкцією» для використання у процесі стратегічного управління розвитком територіальних громад та розробці програм їхнього місцевого розвитку. Тож, стратегічне управління місцевим економічним розвитком в Україні має стати прямою компетенцією територіальних громад. Стратегічне управління розвитком територіальних громад відбувається за допомогою стратегій, стратегічних планів, програм та проектів розвитку, реалізація яких має відбуватися за допомогою ефективних методів. Через розробку стратегії розвитку здійснюється координація розрізнених між собою дій щодо соціально-економічного розвитку. Стратегія, по суті, має стати основою для розробки різноманітних планових документів з тим, щоб вони узгоджувалися один з одним за цілями, загальним навантаженням на бюджет, послідовністю, заходами. Управління розвитком території не обмежується підготовкою лише однієї стратегії, а являє собою цілу низку планувальних документів, що мають формувати цілісну систему. «Теорія змін» як інструменту стратегічного управління у частині узгодження напрямів у стратегії розвитку територіальної громади означає визначення шляхів змін, тобто умов, які мають бути створені для досягнення бажаних змін в ситуації, що склалася, та отримання очікуваних (бажаних) результатів. Теорія змін пояснює причини того, чому використовуються ті чи інші підходи, а також як і в який спосіб ці підходи приведуть до бажаних змін у стані громади. Етапи розроблення стратегії місцевого розвитку корелюють з етапами у межах «теорії змін» і цілком можуть бути включені до процесу формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади. Процес розроблення теорії змін передбачає наступні етапи: 1) планування робіт; 2) визначен-

ня зацікавлених сторін; 3) ситуаційний аналіз; 4) виявлення проблем; 5) пріоритизація проблем; 6) аналіз пріоритетних проблем; 7) формулювання бачення; 8) формування карти результатів; 9) формування рамки результатів; 10) визначення індикаторів результативності та формування системи моніторингу й оцінювання. З огляду на складність самого процесу формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади необхідно правильно організувати включення «теорії змін» у цей процес з дотриманням методології способу.

Після формування процедури включення етапів «теорії змін» до процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади необхідно сформувати робочу групу, що займатиметься питаннями стратегічного управління. Робоча група – це головний координаційний орган процесу стратегування розвитком громади, що утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробкою і реалізацією стратегії територіального розвитку. Пропозиції щодо встановлення результатів та формування карти результатів за допомогою інструменту опису «теорії змін». «Результат» являє собою зміни в процесі відновлення та розвитку, що відбувається в результаті причинно-наслідкового зв'язку, та піддаються опису або визначенню. Формулювання очікуваного результату необхідно робити з погляду вигоди для його отримувача (бенефіціара), а не з погляду запланованих відповідальними виконавцями дій (процесу діяльності). Застосування теорії змін для розробки стратегій розвитку територіальних громад передбачає взаємозв'язок між діями та результатами цих дій. Результати (зміни) можуть бути різними: швидкими і відтермінованими, такими, що впливають на всю громаду чи індивідуальними. Тому необхідно формалізувати ці результати відповідно до наслідків змін, які вони дають. Карта результатів (змін) – це схема, що відображає взаємозв'язок між запланованими діями (стратегією) та прогнозованими результатами (змінками). Кожна карта результатів є унікальною відповідно до особливостей і потреб конкретної територіальної громади. Результати (зміни) можуть бути різними: швидкими і відтермінованими, такими, що впливають на всю громаду чи індивідуальними. Тому необхідно формалізувати ці результати відповідно до наслідків змін, які вони дають.

ВИСНОВКИ

В Україні триває процес децентралізації та об'єднання у територіальні громади. Ефективно функціонуючі створені місцеві громади є основною умовою впливу на конкурентоспроможність регіонів. Розвиток місцевого самоврядування, створення територіальних громад, передача ресурсів, повноважень на місця в рамках проведення реформи з децентралізації влади передбачає насамперед підвищення економічної спроможності, інвестиційної привабливості територій для якісного й комфортного проживання населення. Протягом 2020-2021 років відбувався другий етап децентралізації в Україні. Спроможна громада є ефективною, зрозумілою і зручною системою управління територією. Територіальні громади в Україні мають усі повноваження щоб функціонувати як адміністративно-територіальні одиниці та як суб'єкти регулювання економічного розвитку територій. Місцевий економічний розвиток реалізується через розвиток територіальних громад, що позитивно впливає на всі громади включно з їх місцевою владою, бізнесом і громадянами. Розвиток територіальних громад здійснюється через реалізацію певних механізмів, серед яких виділяють механізми «управління розвитком». Управління найчастіше визначають як сукупність послідовних дій на об'єкт, використовуючи визначені прийоми та методи, для досягнення певних результатів. Він складається із загальних функцій (аналіз, контроль, організація, планування, контроль, регулювання), які спрямовані на досягнення мети на його окремих стадіях. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад включає виявлення загроз та сприятливих можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища та використання їх для реалізації місії, цілей і завдань територіальної громади, визначення пріоритетів стратегічного розвитку, передбачення та усунення ризику, розв'язання проблем швидкої адаптації до змін у процесі просування до успіху, моніторинг та оцінювання. Тож воно дозволяє визначити надійний курс розвитку територіальної громади. Одним з найважливіших напрямків в управлінні територіальних громад є стратегічне управління. Стратегічний підхід забезпечує підвищення якості управління на рівні органів місцевого самоврядування, вдосконалення процеду-

ри визначення програмних цілей, виміру соціальної результативності і економічної ефективності бюджетних програм, підвищення їх соціальної ефективності, дозволяє задіяти максимальний обсяг резервів та ін.

Стратегічне управління територіальними громадами ґрунтується на сучасній ідеології стратегування їх соціально-економічного розвитку у межах різного ієрархічного рівня та базується на системній парадигмі процесу формування цілісної багаторівневої поліоб'єктної системи стратегічного управління з чіткою внутрішньою структурою, що охоплює всі компоненти стратегічного процесу. Воно передбачає, що відповідно до існуючої нормативної бази формується система прогностичних, стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку регіонів і територіальних громад. Стратегія розвитку територіальної громади визначається як місцеву стратегію у формі документу стратегічного планування, що визначає на довгостроковий період стратегічні та оперативні цілі, завдання для сталого економічного і соціального розвитку територіальної громади. Стратегія дозволяє скоротити шлях досягнення поставлених цілей, вона дозволяє обрати оптимальну напрям розвитку громади із можливих альтернатив. Реалізація цього напрямку відбувається через управлінські рішення рішень і дії (процеси) за допомогою спеціальних інструментів. У межах стратегічного управління «теорія змін» вбачається як ефективний спосіб опису стратегії розвитку територіальної громади або конкретних програм у її межах. «Теорія змін» чітко пов'язана з теорією «стратегічного управління» та має свої характеристики як інструменту стратегічного управління розвитком територіальної громади. мотивацією для застосування «теорії змін» при розробці стратегії є реалізація стратегічного бачення шляхом побудови дорожньої карти, яка крок за кроком приведе до реальних позитивних перетворень у громаді. При цьому неможливо перестрибнути одразу на декілька кроків вперед, бо порушиться логіка процесів теорії змін і результат буде не досягнутий. А отже, актуалізується питання щодо вироблення пропозицій поетапного запровадження «теорії змін» у межах стратегічного управління розвитком територіальної громади на стадії опису стратегії розвитку територіальної громади та конкретних програм, задіяних у реалізації загальної стратегії.

Новоайдарська селищна територіальна громада створена Рішенням Новоайдарської селищної ради від 11.08.2015 р. № 39/1 «Про створення Новоайдарської об'єднаної територіальної громади» та Рішенням «Про внесення змін до рішення Новоайдарської селищної ради №2/1 від 14.12.2020 «Про початок реорганізації сільських рад як юридичних осіб шляхом приєднання до Новоайдарської селищної ради». Відповідно до паспорта громади до складу Новоайдарської сільської територіальної громади входять: селище міського типу Новоайдар, села Айдар Миколаївка, Маловенделівка, Штурмове, Ковпаки, Переможне, Петренкове, Трудове, Денежникове, Співаківка, Олексіївка, Михайлюки, Чистопілля, Дмитрівка, Колядівка, Вовкодаєве, Бахмутівка, Деменкове, Дубове, Михайлівка, Царівка, Новоохтирка, Попасне, Степний Яр, Муратове, Капітанове, Гречишкіне, Безгинове, Окніне, Путиліне, Райгородка та с-ще Победа. Центр Новоайдарської селищної територіальної громади – смт Новоайдар. Новоайдарська селищна ТГ розташована в географічному центрі Луганської області на сході України. Чисельність населення об'єднаної громади – 17,0 тис осіб (50% населення Новоайдарського району), з них 50% мешкають у смт Новоайдар. Чисельність громади становить 20380 осіб. За даними держаної служби статистики впродовж останніх років динаміка населення. З початку 2021 року до загального та спеціального фондів з урахуванням міжбюджетних трансфертів Новоайдарської селищної територіальної громади фактично надійшло коштів на 5% більше ніж у попередньому аналогічному періоді 2020р.

Система місцевого самоврядування та органів управління Новоайдарської СТГ включає: територіальну громаду – первинний суб'єкт місцевого самоврядування, яка може безпосередньо вирішувати будь-яке питання; селищну раду – представницький орган місцевого самоврядування; селищного голову; виконавчі органи селищної ради; органи самоорганізації населення. СТГ складають жителі селища та декількох сіл, об'єднаних в одну громаду. На сьогодні кількість виборців Новоайдарської СТГ складає – 17746 осіб. Селищна рада є представницьким органом місцевого самоврядування – єдиним органом представницької влади СТГ. У складі Новоайдарської селищної ради діють п'ять постійних комісії, які обираються з числа депутатів ради. Головою Новоайдарської селищної

ради є Шопін Ігор Вікторович, який очолює виконавчий комітет та має двох заступників. Виконавчий комітет селищної ради в межах своїх повноважень приймає рішення. Структура управління Новоайдарською СТГ хоча і створена за всіма вимогами у межах законодавства, проте є не ефективною відношенню до розміру ТГ про що свідчать недоліки у її функціонування, які виявлено під час висвітлення думок мешканців громади.

Новоайдарська селищна територіальна громада – це сформована в думках кожного мешканця адміністративно-територіальна одиниця з якісною транспортною інфраструктурою, конкурентоспроможним аграрним сектором й інвестиційно-привабливим кліматом, місце комфортного, безпечного, екологічного проживання заможних людей. Базуючись на стратегічному баченні розвитку громади та оцінивши поточну ситуацію, враховуючи SWOT-аналіз та те, що громада бажає розвиватись за реалістичним сценарієм на засіданнях комісії були визначені найбільш важливі проблеми для розвитку громади, а саме: 1) Новоайдарська СТГ має недосконало сформовану систему структуру управління; 2) низька якість послуг з охорони здоров'я, гуманітарна та соціальна інфраструктура не відповідає сучасним потребам; 3) транспортна інфраструктура не відповідає потребам СТГ; 4) екологічна ситуація в СТГ погіршується; 5) не розбудована інфраструктура громадської безпеки; 6) житлово-комунальні послуги надаються не належному рівні; 7) економіка громади не розвивається. Після опрацювання виділених головних проблем вони були згруповані у чотири головні напрями, які надалі були сформульовані комісією у чотири стратегічні цілі, як то: 1) Створення ефективної системи управління ОТГ, інституційне становлення громади. 2) Створення якісних умов життя у населених пунктах громади. 3) Забезпечення комфортних, безпечних та екологічних умов проживання. 4) Створення сприятливих умов для прозорого економічного розвитку. Для досягнення бачення стану громади мають бути реалізовані у довгостроковій та поточній перспективах такі стратегічні напрями задля чого необхідно описати шлях їхнього досягнення за допомогою ефективних інструментів.

Практика місцевого економічного розвитку, заснована на розвитку територіальних громад, в передових країнах світу дозволила накопичити «матері-

ал» для використання кращих практик його організації, розробки, управління та впровадження політики планування стратегій, програм та проектів місцевого розвитку. Дослідження у цьому напрямі акцентує увагу на розумінні двох важливих моментів у відношенні до розвитку: по-перше, глибоке усвідомлення необхідності використання сучасних підходів до стратегічного управління розвитком територіальних громад, продиктованих умовами глобалізації, незалежно від рівня суб'єктів управління; по-друге, розуміння та знання ключових принципів розвитку, які відшліфовані світовим досвідом і які є свого роду «інструкцією» для використання у процесі стратегічного управління розвитком територіальних громад та розробці програм їхнього місцевого розвитку. Тож, стратегічне управління місцевим економічним розвитком в Україні має стати прямою компетенцією територіальних громад. Стратегічне управління розвитком територіальних громад відбувається за допомогою стратегій, стратегічних планів, програм та проектів розвитку, реалізація яких має відбуватися за допомогою ефективних методів. Через розробку стратегії розвитку здійснюється координація розрізнених між собою дій щодо соціально-економічного розвитку. Стратегія, по суті, має стати основою для розробки різноманітних планових документів з тим, щоб вони узгоджувалися один з одним за цілями, загальним навантаженням на бюджет, послідовністю, заходами. Управління розвитком території не обмежується підготовкою лише однієї стратегії, а являє собою цілу низку планувальних документів, що мають формувати цілісну систему. «Теорія змін» як інструменту стратегічного управління у частині узгодження напрямів у стратегії розвитку територіальної громади означає визначення шляхів змін, тобто умов, які мають бути створені для досягнення бажаних змін в ситуації, що склалася, та отримання очікуваних (бажаних) результатів. Теорія змін пояснює причини того, чому використовуються ті чи інші підходи, а також як і в який спосіб ці підходи приведуть до бажаних змін у стані громади. Етапи розроблення стратегії місцевого розвитку корелюють з етапами у межах «теорії змін» і цілком можуть бути включені до процесу формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади. Процес розроб-

лення теорії змін передбачає наступні етапи: 1) планування робіт; 2) визначення зацікавлених сторін; 3) ситуаційний аналіз; 4) виявлення проблем; 5) пріоритизація проблем; 6) аналіз пріоритетних проблем; 7) формулювання бачення; 8) формування карти результатів; 9) формування рамки результатів; 10) визначення індикаторів результативності та формування системи моніторингу й оцінювання. З огляду на складність самого процесу формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади необхідно правильно організувати включення «теорії змін» у цей процес з дотриманням методології способу.

Після формування процедури включення етапів «теорії змін» до процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади необхідно сформувати робочу групу, що займатиметься питаннями стратегічного управління. Робоча група – це головний координаційний орган процесу стратегування розвитком громади, що утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробкою і реалізацією стратегії територіального розвитку. Пропозиції щодо встановлення результатів та формування карти результатів за допомогою інструменту опису «теорії змін». «Результат» являє собою зміни в процесі відновлення та розвитку, що відбувається в результаті причинно-наслідкового зв'язку, та піддаються опису або визначенню. Формулювання очікуваного результату необхідно робити з погляду вигоди для його отримувача (бенефіціара), а не з погляду запланованих відповідальними виконавцями дій (процесу діяльності). Застосування теорії змін для розробки стратегій розвитку територіальних громад передбачає взаємозв'язок між діями та результатами цих дій. Результати (зміни) можуть бути різними: швидкими і відтермінованими, такими, що впливають на всю громаду чи індивідуальними. Тому необхідно формалізувати ці результати відповідно до наслідків змін, які вони дають. Карта результатів (змін) – це схема, що відображає взаємозв'язок між запланованими діями (стратегією) та прогнозованими результатами (змінami). Кожна карта результатів є унікальною відповідно до особливостей і потреб конкретної територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баймуратов М.А. Европейские стандарты локальной демократии и местное самоуправление в Украине. Харьков, 2000. 314 с.
2. Батанов О.В. Територіальні громади як первинні суб'єкти місцевого самоврядування в Україні: проблеми класифікації. Наукові праці Одеської національної юридичної академії. 2002. Т. 1. С. 137.
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К.: 2017. 121 с.
4. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навч. посіб. К., 2017. 129 с.
5. Бліщук К. Управління розвитком території: економічні аспекти. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 2. С. 217–223.
6. Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / За ред.Санжаровського І. К.: Вид-во К.І.С., 2008. 214 с.
7. Бодрова І.І. Концептуальні підходи визначення поняття територіальної громади. Державне будівництво і місцеве самоврядування. 2004. Вип. 7. С. 62-72.
8. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
9. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с
- 10.Грінченко Б., Драгоманов М. Діалоги про українську національну справу. К., 1994. 288 с.
- 11.Децентралізація. Офіційний сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua>

12. Забарна Е. М., Щокіна Є. Ю. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку регіону. *Modeling of the Regional Economy*. 2016. 1(27). С. 215-225.
13. Закон України «Про державні цільові програми». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
14. Закон України «Про засади державної регіональної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
15. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
16. Закон України «Про місцеві державні адміністрації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
17. Закон України «Про прогнозування та розроблення програм соціально-економічного розвитку». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
18. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>
19. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text>
20. Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах. Практичний посібник / Упорядниця: Нижник О.М. 2020. 90 с.
21. Інститути та інструменти розвитку територій на шляху до Європейських принципів. К., 2001. 45 с.
22. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навч. посіб. / За ред. О. В. Берданової, В. М. Вакуленка. К.: НАДУ, 2013. 310 с
23. Казьмір Л.П. Концептуальні засади стратегування інноваційного розвитку сільських територій на регіональному рівні. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. Випуск 4 (132), 2018. С. 79-84. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20184\(132\)/sep20184\(132\)_079_ChemerysV,KazmirL.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20184(132)/sep20184(132)_079_ChemerysV,KazmirL.pdf)

24. Кампо В. Деякі проблеми становлення і розвитку місцевого самоврядування. Місцеве та регіональне самоврядування України. 1993. Вип. 12(45). С. 70-71.
25. Константи́ниди Х. А. Стратегирование развития региональной экономической системы в условиях ускорения постиндустриальных преобразований. М.: Спутник, 2015. 246 с.
26. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
27. Корнієнко М. Пошук варіантів місцевого самоврядування ще продовжується. Місцеве та регіональне самоврядування України. 1994. Вип. 4(9). С. 17.
28. Кухарская Н. А. Идеология стратегирования социо-эколого-экономического развития региона. Економічні інновації. Потенціал підприємства в парадигмі сталого розвитку регіонів України: зб. наук. пр. Одесса, 2012. Вип. 51. С. 243-244.
29. Кухарская Н. А. Стратегирование социальноэкономического развития региона как новый подход к разработке и реализации стратегий регионального развития. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 3(107). Регіональна політика в Україні: сучасний стан та шляхи активізації. С. 22-28.
30. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний веб-сайт Міністерства. URL: <https://www.minregion.gov.ua/>
31. Монастирський Г. Л. Гіпотеза дослідження територіальної спільноти базового рівня як економічної системи. Вісник економічної науки України. 2008. № 1. С. 141-147.
32. Монастирський Г. Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня. Вісник національної академії державного управління. 2010. № 4. С. 166-174.
33. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (станом на 7 жовтня 2021). Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/755/07.10.2021.pdf>

34. Мясникова Т. А. Стратегирование социальноэкономического развития муниципальных образований: теория и практика российских регионов: монография. Воронеж: Научная книга, 2014. 186 с.
35. Наврузов Ю. В. Системне визначення поняття категорії «громада». Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Університету академії державного управління. 2000. Вип. 4. С. 223-228.
36. Наврузов Ю.В. Системне визначення поняття категорії «громада». Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Університету академії державного управління. 2000. Вип. 4. С. 223-228.
37. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від 31.03.2016 № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>
38. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від 30.03.2016 року N75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>
39. Офіційний сайт Новоайдарська громада Луганська область, Щастинський район. URL: <http://novoaydarska.gromada.org.ua/>
40. Паспорт Новоайдарської селищної територіальної громади Щастинського району Луганський області. URL: <http://novoaydarska.gromada.org.ua/pasport-selischnoi-radi-13-59-18-17-10>
41. Постанова КМУ від 11 листопада 2015 р. № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF#Text>

- 42.Постанова КМУ від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>
- 43.Постанова КМУ від 6 серпня 2014 р. № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>
- 44.Постанова КМУ від 7 жовтня 2015 р. № 821 «Деякі питання реалізації у 2015-2017 роках Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2015-%D0%BF#Text>
- 45.Про внесення змін до рішення Новоайдарської селищної ради №2/1 від 14.12.2020 «Про початок реорганізації сільських рад як юридичних осіб шляхом приєднання до Новоайдарської селищної ради». URL: <http://novoaydarska.gromada.org.ua>
- 46.Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 91.
- 47.Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157- VIII. Відомості Верховної Ради України. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
- 48.Про засади державної регіональної політики : Закон України № 156-VIII від 05.02.2015 р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-1>.
- 49.Про затвердження Звіту про виконання селищного бюджету Новоайдарської селищної територіальної громади за I півріччя 2021 року. URL: <http://novoaydarska.gromada.org.ua>
- 50.Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. Відомості Верховної Ради України. URL.:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text> \ (дата звернення: 10.05.2021).

51. Реформа децентралізації. URL :
<https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-decentralizaciyi>.
52. Статут територіальної громади селища Новоайдар Новоайдарського району Луганської області. URL:
<http://novoaydarska.gromada.org.ua/statut-teritorialnoi-gromadi-11-32-38-28-11-2016/>
53. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. URL:
<https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-rozvytku-terytorialnyh-gromad/>
54. Стратегія розвитку Новоайдарської об'єднаної територіальної громади Луганської області до 2027 року. URL:
<http://novoaydarska.gromada.org.ua/strategiya-rozvitku-13-00-29-14-01-2021/>
55. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с.
56. Хто і як керує ОТГ? Профспілка працівників агропромислового комплексу України. URL.: http://profapk.org.ua/news/news_apk/2500.html
57. Що у розвитку громад і територій відбулося за 2019 рік. Децентралізація. URL.: <https://decentralization.gov.ua/news/12055>
58. Ярема Л. В., Замора О. І. Управління розвитком територіальної громади. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». №5. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.104
59. Shaffer R. Community Economics. Economic Structure and Change in Smaller Communities. Ames: Iowa State University Press, 1989. 322 p.