

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: студент 12-251 М групи
Спеціальності 281 Публічне
управління та адміністрування
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
Козловець Д.Р.

Керівник к.е.н., доц. Євтухова С.М.
Рецензент Родіонова І.М., начальник
управління з питань децентралізації та
розвитку громад Херсонської обласної
державної адміністрації

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	6
1.1. Особливості стратегічного управління та адміністрування у діяльності територіальних громад... ..	6
1.2. Структуризація стратегічного планування як складової стратегічного управління у діяльності територіальних громад	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ... ..	18
2.1. Дослідження соціально-економічних складових діяльності територіальних громад	18
2.2. Стратегічний аналіз територіальних громад Херсонської області	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	35
3.1. Механізм реалізації партнерського підходу в стратегічному управлінні територіальних громад.....	35
3.2. Просторове планування як інструмент удосконалення стратегічного управління територіальних громад	41
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах складних масштабних перетворень в Україні відбуваються позитивні структурні зрушення, де одними з головних є адміністративно-територіальна реформа на всіх рівнях влади та її децентралізація. Серед бажаних результатів довготривалого процесу децентралізації актуальним залишається створення фінансово спроможних територіальних громад, які б володіли необхідними ресурсними складовими у своїй діяльності, такими як: матеріальні, земельні, фінансові, соціальні та людські, що є необхідними для покращення забезпечення якісного надання публічних послуг, створення умов для ефективного розвитку територій та реалізації бюджетних коштів.

Динамічне функціонування територіальних громад є стратегічним процесом якісних змін, кінцевим результатом чого виступає поліпшення добробуту населення певної місцевості. Створення спроможних територіальних громад в умовах мінливого середовища обумовлено об'єктивно-суб'єктивними факторами, актуалізує проблематику пошуку дієвих інструментів, механізмів та довготермінових методів забезпечення їх послідовного стратегічного розвитку за наявності певного ресурсного потенціалу та алокації інноваційних ресурсних компонентів. Одним з найбільш ефективних інструментів реагування на зовнішні зміни та ризики з урахуванням чітко прописаних та науково-обґрунтованих засад є стратегічне управління та адміністрування.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження механізму удосконалення системи управління та адміністрування у діяльності територіальних громад

Відповідно до мети роботи було структуровано та вирішено такі **завдання:**

- деталізувати концептуальні основи системи управління та адміністрування у діяльності територіальних громад;
- розкрити структуру стратегічного планування як складової стратегічного управління територіальних громад;
- здійснити аналіз стратегічного управління територіальних громад Херсонської області;
- дослідити соціально-економічні складові діяльності територіальних громад;
- провести стратегічний аналіз територіальних громад Херсонської області;
- реалізувати механізм партнерського підходу у стратегічному плануванні територіальних громад;
- запропонувати систему просторового планування як інструмент удосконалення стратегічного управління територіальних громад.

Об'єктом дослідження є система управління та адміністрування у діяльності територіальних громад Херсонської області.

Предметом дослідження є узагальнення теоретичних і практичних інструментів реалізації систем управління та адміністрування територіальних громад Херсонської області.

У кваліфікаційній роботі використано загальні **методи дослідження**: методи порівняльного аналізу, методи статистичного аналізу, групування, узагальнення й систематизації, методи експертних оцінок і системного підходу.

Практична цінність роботи полягає в розробці рекомендацій щодо шляхів удосконалення системи управління та адміністрування у діяльності територіальних громад Херсонської області.

Структура роботи відображена вступом, трьома розділами, висновками та списком використаних джерел.

Тематика кваліфікаційної роботи була апробована в діяльності Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів», яка відбулася 17-18 листопада 2021 року у м. Херсон.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У

ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Особливості стратегічного управління та адміністрування у діяльності територіальних громад

Кожна громада у своєму розвитку постійно трансформується під впливом безперервних змін. Цей процес певною мірою коригується системою управління на різних рівнях державної влади за допомогою такого ефективного інструментарію як стратегічне управління, що включає в себе аналіз та прогноз діяльності громади, стратегічне планування її розвитку, розробку та реалізацію планів, контроль за ефективністю управлінських рішень.

Стратегічне управління та адміністрування зосереджує увагу на дослідженні управлінських заходів з їх активізацією у певних інституціях, спрямовує систему управління на результат, реалізує децентралізацію рішень в органах місцевої влади, впровадженні конкурентних складових у різних сферах, актуалізує інтереси населення певної території, окреслює стратегії для підтримання змін у ринкових механізмах [16, С.15].

Стратегічне управління є особливим інструментом владного керування розвитком територіальної громади, опанування яким є передумовою ефективних територіальних видозмін [34, С.42].

Територіальна громада може розкриватися одночасно у двох аспектах: як об'єкт стратегічного управління так і суб'єкт стратегічного управління. Все залежить від застосування отриманих результатів дослідження структури управління у соціально-економічному розрізі зацікавленими сторонами. Територіальна громада як суб'єкт стратегічного управління представляє інтереси місцевого

самоврядування із запровадження стратегічного планування на місцевому рівні, розробки альтернативних стратегій розвитку, ефективного використання інструментарію стратегічного планування із врахуванням інноваційних підходів до використання ресурсного потенціалу міста або територіальної одиниці (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структуризація територіальної громади

Територіальні громади в нашій країні наділені повноваженнями, які дозволяють їм реалізовувати свої функції як адміністративно-територіальної одиниці та бути суб'єктом регулювання стратегічного розвитку певної території. У той же час, територіальні громади необхідно вивчати та аналізувати не тільки як суб'єкти стратегічного розвитку, але й як об'єкт стратегічного управління владних структур регіонального або державного рівнів [36, С.53].

Стратегічне управління та адміністрування можна представити як створення сприятливих умов владними структурами всіх рівнів для

реалізації соціально-економічних стратегій керування в змінних умовах динамічної діяльності громади [11, С.65].

Для ефективної реалізації соціально-економічних стратегій необхідне таке стратегічне управління розвитком територіальної громади, яке б було побудовану на якісних аналітичних здібностях та компетентностях управлінців владних структур місцевого самоврядування, що підкріплені наявним ресурсним потенціалом: технологічним, організаційно-економічним та інституційним [15, С.39]. У даному випадку ми можемо говорити про зростання значимості стратегічного управління розвитком територіальних громад, що зумовлено факторами, зазначеними у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори необхідності впровадження стратегічного управління та адміністрування у діяльність територіальних громад

№	Фактор	Реалізація фактору
1.	Реформи або динамічні зміни, що відбуваються у всіх сферах соціально-економічного та політичного життя в країні.	Зміни зовнішнього оточення територіальних громад, тобто зміни що «насуваються» ззовні і впливають на середовище, в якому безпосередньо відбувається життєдіяльність та розвиток територіальних громад. Актуальним є успішне управління на місцевому рівні, постійний моніторинг таких змін та динамічне забезпечення балансу внутрішніх сильних та слабких сторін із зовнішнім оточенням) [14, С. 201].
2.	Вимоги щодо підвищення результативності та ефективності управління в територіальних громадах	Висуваються виборцями на місцевому рівні, вимагають переорієнтації на нові моделі управління, що зумовлює необхідність чіткого цілепокладання та розробки проєктів та програм досягнення цілей [1].

Продовження табл. 1.1.

3.	Надання самостійності територіальним громадам	Реалізується через висування потреби у створення методологічного підґрунті для самостійного ухвалення рішень щодо стратегічного вибору шляхів розвитку місцевих суб'єктів суспільного управління в умовах децентралізації [14, С.310].
4.	Інноваційні технологія якісного управління	Потреба в ефективних в водночас «м'яких» технологіях за умови відкритості, прозорості, підзвітності та підконтрольності влади громадськості [9, С. 87].

Дані фактори вказують на те, що стратегічне управління у діяльності територіальних громад є довгостроковим процесним періодом ефективних змін, результативністю якого є покращення життєдіяльності населення регіону. З огляду на це, одним з перспективних завдань територіальних громад є розробка ефективних стратегій їх розвитку, які реалізуються через щорічні плани, проекти та програми стратегічного розвитку, на фінансування яких інвестуються певні ресурси.

Уточнюючи розуміння сутності стратегічного управління та адміністрування розглянемо його основні принципи, яких повинна дотримуватися територіальна громада, як спільнота (рис. 1.2).

Водночас стратегічне управління є визнаним у світовій практиці елементом у системі регіонального управління та регулювання, що дозволяє створювати умови для перспективного розвитку та приймати поточні рішення з урахуванням стратегічних цілей. Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських рішень і реалізації поетапних дій, виконуваних різними цільовими групами та окремими особами [12, С. 32].

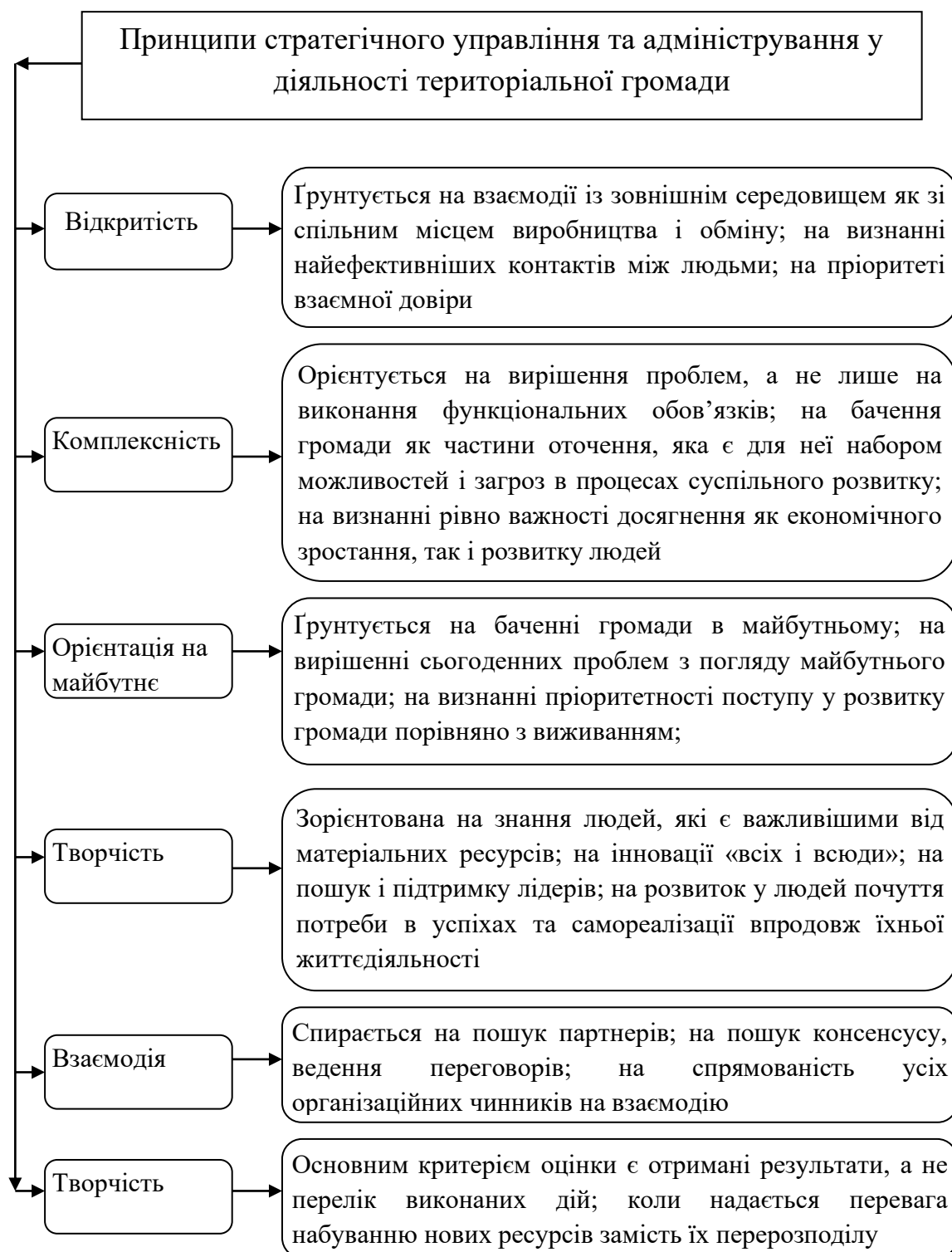


Рис. 1.2. Принципи стратегічного управління та адміністрування у діяльності територіальної громади

Цілком підтримуємо твердження В. Тертички, який підкреслює, що стратегічне управління поступово набуває ознак невід'ємного елемента управління на місцевому рівні або муніципального менеджменту в сучасному конкурентному середовищі [39, С. 515 – 516].

Стосовно адміністративних методів управління в діяльності територіальних громад відзначимо їх основні інструменти впливу на реалізацію стратегічних напрямів, як правило, це стосується заборон, дозволу та примусів. Виділимо дві основні складові: адміністративно-економічні заходи та адміністративно-правові. Адміністративно-правовий напрям спрямований на: нормативно-правове забезпечення стратегій розвитку територіальної громади, угоди та цільові програми. Адміністративно-економічні заходи стосуються стандартів, норм, дозволів, обмежень, зонування територій, просторового планування, відповідальність за екологічні правопорушення, транскордонну співпрацю у досягненні ефективності стратегічних пріоритетів розвитку [4, С.59].

З метою реалізації цих принципів обов'язковим є їх застосування органами самоврядування громади. Особливим ресурсом громади є її інтелектуальний капітал, здатність до самоорганізації і постійного накопичення знань та управлінських навичок. Одним з ефективних критеріїв діяльності територіальної громади у контексті стратегічного управління та адміністрування є наявність проходження двох фаз розвитку: розроблення стратегічного плану розвитку і впровадження такого плану у життєдіяльність громадян.

1.2. Структуризація стратегічного планування як складової стратегічного управління у діяльності територіальних громад

Акцентування уваги при здійснюваності поетапного стратегічного управління розвитком територіальних громад робиться на запровадженні програмно-цільових управлінських механізмів стратегічного планування, теоретичний огляд якого нами представлений у таблиці 1.2.

Аналіз теоретико-практичних концепцій дає можливість узагальнити дефініції стратегічного планування і визначити його як поетапне цілеспрямоване управління змінами, що спрямоване на фокусування у досягненні консенсусу територіальної громади щодо розробки стратегічних напрямів майбутнього громади.

Таблиця 1.2.

Теоретичний огляд концептуальних основ стратегічного планування територіальних громад

Автор	Концепція
Ю. Шаров, С. Серьогін, Є. Бородін, Н. Гончарук [40, С. С.29, С.132]	<p>В суспільному управлінні впровадження методології стратегічного планування є природною відповіддю на сутність та складність завдань, що постали під час адміністративних реформ... Завдання орієнтації суспільного управління на соціально орієнтований кінцевий результат та необхідність виміру цього результату потребують піднесення на якісно новий рівень функції планування, а сутність цих завдань змістити акценти на стратегічне планування [40, с. 29].</p> <p>Для великих складних соціально-економічних систем ще не придуманий більш раціональний інструмент управління процесами їх розвитку, ніж стратегічне планування [40, с. 132].</p>

Продовження табл. 1.2.

<p>О. Берданова та В. Вакуленко [3, с.5]; С. Біла., О. Шевченко, В. Жук, М. Кушнір, І. Валюшко [5, С. 39]</p>	<p>стратегічне планування розвитку територіальних громад – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [3, с. 5].</p>
<p>В. Пархоменко, В. Прошко, П. Мавко [23, с.10-11]</p>	<p>Стратегічне планування розвитку громади – це робота групи, складеної з представників всіх основних верств громади, над визначенням: майбутнього образу міста, яким його хоче бачити сама громада, стратегічних цілей, досягнення яких забезпечить набуття містом визначеною громадою образу; плану дій, тобто логічних послідовностей заходів, спрямованих на досягнення цих цілей з використанням специфічних процедур [23, с. 10-11].</p>
<p>Н. Сментина, А. Фіалковська [35, с.12]</p>	<p>Стратегічне планування – процес, за допомогою якого організація (міністерство, орган виконавчої влади), регіон чи муніципальне утворення планує та прогнозує свою діяльність на майбутнє [35, с. 12].</p>

У системі стратегічного планування розвитком територіальних громад важливе місце надається дослідженню перспектив територіального розвитку, основними пріоритетними завданнями якого є визначення загроз та можливостей надзвичайних ситуацій, які впливають на зміни у тенденціях, що відбулися. Стратегічне планування розвитком територіальних громад передбачає застосування основних принципових підходів при його впровадженні у практичну діяльність (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

**Принципові підходи стратегічного планування
територіальних громад**

<i>Принципи</i>	<i>Змістовність принципів</i>
Об'єктивність	Спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію, зібрану під час розроблення стратегії.
Цілепокладання	Чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей
Результативність	Спрямування всіх заходів, унесених до стратегії на досягнення поставлених цілей
Ефективність	Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території
Пріоритетність	Включення до стратегії головних напрямів, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території
Компетентність	Створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, базової на соціальному консенсусі
Спадкоємність	Залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії
Альтернативність	Опрацювання альтернативних варіантів стратегії
Прозорість	Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, широке висвітлення їх у ЗМІ, залучення до них зацікавлених сторін
Ситуаційність	Виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації

Вважаємо, що при розробці стратегій розвитку громади, треба ґрунтуватися на двох фундаментальних умовах: стратегічний розвиток територіальних громад повинен покращувати всі сфери життя суб'єктів міста: соціально-економічної, політичної, культурно-духовної, екологічної тощо; у процес розробки та впровадження ефективних

стратегій розвитку громади обов'язково залучаються зацікавлені мешканці територіальної одиниці [7]. Для впровадження у життя зазначених двох умов, необхідно сприяти громадянам щодо їх залучення до обговорення стратегічних пріоритетів, оперативних завдань, щоб вони були реальними учасниками якісних видозмін.

Застосовуючи підхід із широким залученням громади можливо врахувати її потреби та інтереси. Змістовність даного підходу полягає в тому, що більшість громадян відчувають на собі складові творчого процесу із його результативним процесним здійсненням [6]. Саме громадяни є співучасниками розробки стратегічних заходів даної місцевості. Для реалізації даного підходу використовують спеціальні ефективні інструменти залучення громадян: проведення опитувань громадськості та формулювання соціологами громадської думки; збори громадськості на певній території (робочому місці/місцем проживання); відкриті для широкого кола засідання робочих груп з розробки стратегій розвитку міста тощо. Головною метою таких заходів є збільшення кількості інноваційних ідей від великого кола громадян з різними політичним поглядами для розробки якісних стратегій розвитку громади, що є складовими стратегічного плану міста [13, С. 101].

Стратегічне планування розвитком територіальної громади ґрунтується на формалізації процедурних складових, які включають основні етапи з реалізації стратегічних напрямів та покладені у розробку стратегічного плану розвитку міста-територіальної громади (рис. 1.3).

Стратегічне планування у діяльності територіальних громад є процесом узгодження цілей стратегічного розвитку з основними засобами по досягненню цих цілей. Узгоджені стратегічні цілі надають громаді можливості визначати пріоритети, способи використання ресурсного капіталу та оцінювати результати здійснених стратегічних завдань.



Рис. 1.3. Поетапність реалізації стратегічного плану територіальної громади

Отже, стратегічне планування розвитку територіальної громади дає можливість розширювати внутрішні можливості та створювати конкурентні переваги для залучення ефективних інвестицій, створення бізнесового середовища, збереження діючих підприємств та робочих місць з головною метою – підвищення якості життя населення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Дослідження соціально-економічних складових діяльності територіальних громад

Система стратегічного управління та адміністрування включає основні положення та програми, що дозволяють територіальній громаді реагувати на стратегічні зміни шляхом покращення власного конкурентного стану враховуючі ключові фактори виробництва: людські ресурси, капітал, технологію та інфраструктуру.

В цьому контексті побудову стратегій розвитку територіальних громад Херсонської області можемо розглядати через призму стратегічного планування, яке представляє собою системний шлях в управлінських змінах щодо формування основних перспектив місцевого розвитку. Процес стратегічного планування передбачає дослідження по основним етапом його реалізації: аналіз середовища, планування прогностичних сценаріїв та впровадження у дії перспективних стратегій розвитку (рис. 2.1).

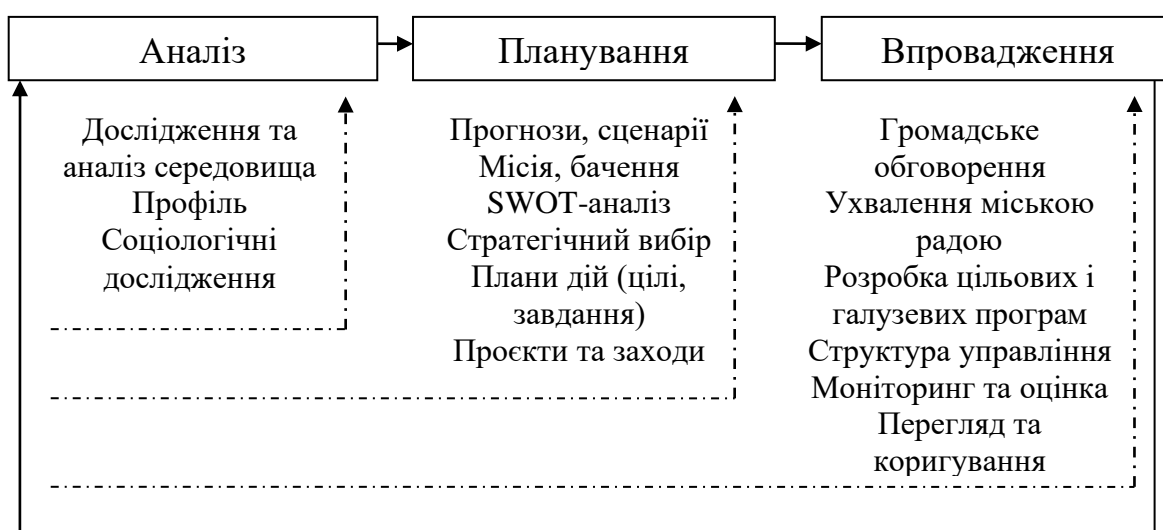


Рис. 2.1. Етапи реалізації стратегічного планування розвитком територіальних громад

Згідно зі статистичними даними Херсонської обласної ради у 2020 році кількість територіальних громад досягла 49 одиниць. Розподіл за районами нами наведений у таблиці 2.1 [21].

Таблиця 2.1.

Розподіл територіальних громад Херсонської області

Показник	Кількість
Райони	5
Територіальні громади (всього)	49
Міські територіальні громади	9
Селищні територіальні громади	17
Сільські територіальні громади	23
Населення області	1172689 осіб

Кількісні показники функціонування територіальних громад Херсонської області нами наведені у таблиці 2.2 [20, 22].

Таблиця 2.2

Кількісний показник територіальних громад Херсонської області у 2020 році

№ п/п	Найменування територіальної громади	Район	Кількість рад що об'єдналися	Площа об'єднаних громад	Кількість населення
1	Асканія-Нова територіальна громада	Каховський	3	400,4	6336
2	Бериславська територіальна громада	Бериславський	7	457,7	18062
3	Бехтерська територіальна громада	Скадовський	6	523,3	10335
5	Білозерська територіальна громада	Херсонський	7	407,5	21926
6	Борозенська територіальна громада	Бериславський	3	325,2	3665
7	Великокопанівська територіальна громада	Херсонський	2	112,8	6887
8	Великолепетиська територіальна громада	Каховський	4	630,5	11755
9	Великоолександрівська територіальна громада	Бериславський	12	865,4	16239
10	Верхньорогачиська територіальна громада	Каховський	7	914,3	11059

Продовження табл. 2.2

11	Виноградівська територіальна громада	Херсонський	3	362,1	12042
12	Високопільська територіальна громада	Бериславський	8	494,9	11002
13	Генічеська територіальна громада	Генічеський	20	2491,7	57846
14	Голопристанська територіальна громада	Скадовський	7	927,9	34032
15	Горностаївська територіальна громада	Каховський	9	757,2	14885
16	Дар'ївська територіальна громада	Херсонський	6	442,0	13909
17	Долматівська територіальна громада	Скадовський	3	274,8	4558
18	Зеленопідська територіальна громада	Каховський	6	491,5	8195
19	Іванівська територіальна громада	Генічеський	15	1119,3	12995
20	Каланчацька територіальна громада	Скадовський	10	723,7	17003
21	Калинівська територіальна громада	Бериславський	3	197,3	3402
22	Каховська територіальна громада	Каховський	5	195,4	43063
23	Костянтинівська територіальна громада	Каховський	4	259,4	3905
24	Кочубеївська територіальна громада	Бериславський	4	206,1	2898
25	Лазурненська територіальна громада	Скадовський	3	191,8	6508
26	Любимівська територіальна громада	Каховський	2	234,6	7579
27	Милівська територіальна громада	Бериславський	5	551,4	6799
28	Мирненська територіальна громада	Скадовський	2	181,6	3787
29	Музиківська територіальна громада	Херсонський	2	126,8	3693
30	Нижньосірогозька територіальна громада	Генічеський	14	1207,8	14736
31	Нововоронцовська територіальна громада	Бериславський	6	465,4	12343
32	Новокаховська територіальна громада	Каховський	5	241,0	59749
33	Новомиколаївська територіальна громада	Скадовський	2	242,0	5919
34	Новоолександрівська територіальна громада	Бериславський	6	407,9	5947
35	Новорайська територіальна громада	Бериславський	4	351,5	5822

Продовження табл. 2.2

36	Новотроїцька територіальна громада	Генічеський	19	2296,3	34234
37	Олешківська територіальна громада	Херсонський	6	799,2	38313
38	Присиваська територіальна громада	Каховський	4	398,7	4816
39	Рубанівська територіальна громада	Каховський	3	368,7	3923
40	Скадовська територіальна громада	Скадовський	11	776,3	34758
41	Станіславський територіальна громада	Херсонський	3	412,3	9936
42	Тавричанська територіальна громада	Каховський	4	332,6	4912
43	Таврійська територіальна громада	Каховський	4	250,7	16992
44	Тягинська територіальна громада	Бериславський	6	424,3	9788
45	Херсонська територіальна громада	Херсонський	7	452,6	322557
46	Хрестівська територіальна громада	Каховський	5	274,6	5394
47	Чаплинська територіальна громада	Каховський	8	646,2	17220
48	Чорнобаївська територіальна громада	Херсонський	4	241,9	1494,3
49	Ювілейна територіальна громада	Херсонський	4	484,7	12342

Інформація щодо чисельності населення нами запропонована у на рис. 2.2 [19].

Згідно наведених даних на рис. 2.2 простежується тенденція до зменшення кількості мешканців у територіальних громадах у динаміці з 2015 року по 2020 рік.

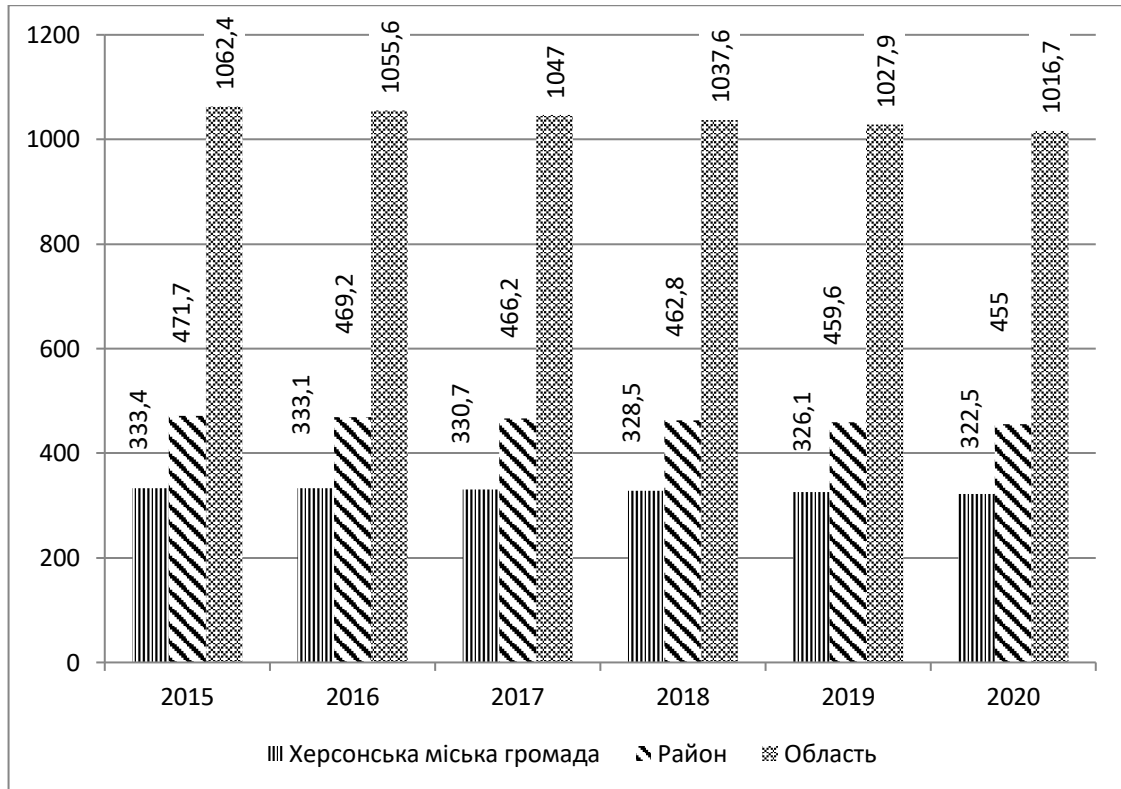


Рис. 2.2. Чисельність населення, тис.осіб

Доходи бюджету м. Херсона (без трансфертів з державного бюджету) станом на 01.01.2021 склали 1 млрд. 953,8 млн. грн., що на 80,0 млн. грн., або на 4,3% більше ніж у 2019 році. До міського бюджету за 2020 рік надійшло 2 млрд. 508,8 млн. грн., що становить 98% затвердженого річного плану, у т. ч.: податків та зборів – 1 млрд. 778,5 млн. грн., власних надходжень бюджетних установ – 111,6 млн. грн., офіційних трансфертів з державного бюджету – 618,7 млн. грн. Доходи міського бюджету скоротилися на 478,0 млн. грн. рівня надходжень попереднього 2019 року [37].

Динаміку бюджету територіальної громад Херсонської області наведено у табл. 2.3 і 2.4.

Таблиця 2.3

Доходи бюджету м. Херсон, млн.грн.

Показники	Роки					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доходи бюджету м. Херсона	1709,0	2173,9	2962,4	3147,8	3043,7	2572,4
у т. ч. бюджет розвитку	11,3	10,8	12,9	16,0	17,8	14,1
Доходи міського бюджету	1689,0	2143,1	2923,0	3105,4	2486,0	2508,8
у т. ч. бюджет розвитку	9,5	9,7	12,3	15,3	12,4	5,0
Видатки бюджету м. Херсона	1712,5	2123,8	2962,0	3232,0	3056,3	2540,0
у т. ч. міського бюджету	1698,4	2095,8	2922,2	3208,1	3004,3	2474,3

Таблиця 2.4.

Міський бюджет Херсонської громади по видатках, млн. грн.

Вид видатків	2018		2019		2020	
	план	факт	план	факт	план	факт
Органи місцевого самоврядування	104,3	103,3	126,0	123,8	172,3	162,5
Освіта	1220,9	1209,0	1359,0	1349,8	1546,4	1494,3
Охорона здоров'я	477,9	476,0	363,6	360,9	173,6	170,6
Культура	33,9	33,4	36,3	35,7	34,1	33,5
Фізична культура і спорт	39,4	39,1	45,9	45,6	52,0	51,1
Соціальний захист і соціальне забезпечення	544,8	537,5	634,5	565,1	48,8	45,8
Житлово-комунальне господарство	172,2	169,7	208,4	205,3	189,2	165,9
Будівництво та регіональний розвиток	36,0	29,2	45,5	42,9	33,0	27,3
Транспортна галузь, дорожнє господарство	78,6	76,7	102,9	101,7	145,5	138,9

Основними галузями та видами діяльності по Херсонській області, в яких працює більш ніж 10 тис. осіб зображено на рис. 2.3.

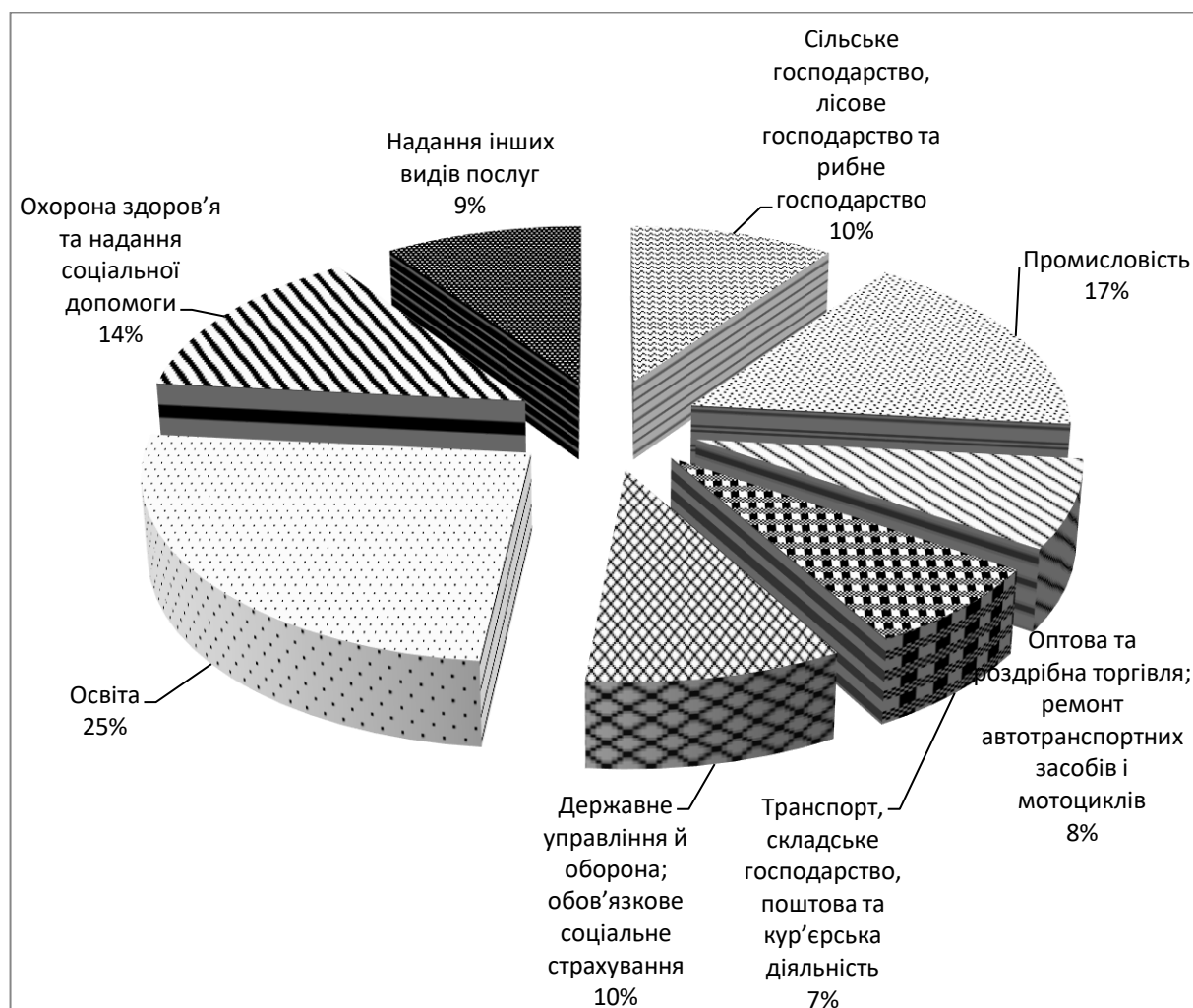


Рис. 2.3. Основні галузі та види діяльності по Херсонській області

За територіальними громадами закріплений великий набір власних повноважень, особливо це стосується стратегічного планування розвитку громади, розв'язання питань економічного розвитку, залучення інвестиційного капіталу, розвитку підприємницької сфери, включаючи формування державного бюджетування, управління земельними фондами, надання документів для будівництва, економічний розвиток місцевої інфраструктури, надання широкого спектра житлово-

комунальних послуг, утримання та благоустрій вулиць та доріг, надання якісних послуг з пасажирського перевезення, громадська безпека [38].

У зв'язку з цим, стратегічне управління та планування повинно стати їх прямою компетенцією, оскільки успішними стають ті територіальні громади, які ефективно розвивають власну конкурентоспроможність, допомагають у залученні інвестицій, у розширенні та прогресу бізнесу, зберігають діючі підприємства та підтримують існуючі та нові робочі місця, і все це для територіального економічного розвитку та підвищення якості життя населення.

2.2. Стратегічний аналіз територіальних громад Херсонської області

В умовах сьогодення більшість українських територіальних громад Херсонської області за наявності прав не можуть вирішувати питання місцевого характеру, оскільки ще недостатньо адаптовані до їх виконання в силу обмеженості власних коштів та неструктурованості повноважень. Більшість питань залишаються не вирішеними, особливо це стосується забезпеченості шкільних приміщень та інших споруд комунальної власності, не забезпечується фінансуванням благоустрій територій, енергооснащеність та освітлення вулиць, покриття доріг тощо, оскільки відсутній головний фактор – спроможність розв'язувати місцеві питання стратегічного розвитку.

Згідно із статистичними даними, наведеними журналом НВ наведений глобальний рейтинг міст України за якістю життя та десятком інших параметрів. Згідно даних Українського муніципального опитування, проведеного Міжнародним республіканським інститутом (МРІ) наведено результати оцінювання 22 вимірних послуг, що забезпечує міська влада. На жаль, з 24-х мість України, місто Херсон зайняв останнє, з показником загального індексу якості в 2,7 (табл. 2.5). Перше місце надано місту Вінниці із показником 3,6. Оцінювання

здійснювалося за таким індексом якості окремих показників: 1- жахливо, 2 – погано, 3 – середньо, 4 – добре, 5 – відмінно [18].

Таблиця 2.5

Загальний індекс якості 22 вимірених послуг м. Херсона

Показник	Оцінка
Тротуари	2,1
Збір сміття	2,8
Транспортна інфраструктура, громадський транспорт	2,4
Дороги	1,8
Заклади культури	3,0
Публічні парки та сквери	3,0
Двори та прибудинкові території	2,8
Діяльність поліції	2,7
Екологія, навколишнє середовище	2,9
Паркування	3,0

Саме за допомогою соціологічного опитування, що є одним з обов'язкових методів дослідження середовища, в якому функціонує територіальна громада, можна досягти консолідації думок різних верств населення щодо формування програм реструктуризації місцевості та планування стратегій подальшого розвитку.

Проведення аналізу стратегічних позицій територіальних громад Херсонської області з урахуванням їх тенденцій розвитку, визначення проблемних зон соціально-економічної діяльності, системи інфраструктурних напрямів можна об'єднати у єдиний комплекс зовнішніх впливів та реакцій на них [38]. Узагальнення вищезазначених позицій можливо сформуванню у SWOT-аналіз, як результат спільних зусиль робочої групи щодо розробки стратегій розвитку територіальних громад Херсонської області (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз територіальних громад Херсонської області

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>1. Вихід області до азово-чорноморського узбережжя (700 км узбережжя).</p> <p>2. Різноманіття природних ресурсів, що створює необхідні умови для розвитку екологічно безпечної господарської діяльності.</p> <p>3. Розвинена транспортна мережа.</p> <p>4. Потенціал розвитку малої енергетики з відновлювальних джерел енергії.</p> <p>5. Потенціал для підготовки та перепідготовки кадрів, значний науковий потенціал.</p> <p>6. Вагомий туристично-рекреаційний потенціал. Наявність цікавих історичних пам'яток.</p> <p>7. Наявність високих технологій у галузі сільського господарства, які можуть бути використані як майданчики для поширення технологій.</p> <p>8. Наявність інфраструктури для зрощення.</p> <p>9. Діючі промислові підприємства у таких галузях: - виробництво харчових продуктів, напоїв; - машинобудування; - металургійне виробництво; - виробництво гумових і пластмасових виробів та іншої неметалевої продукції; - виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу і поліграфічна діяльність.</p> <p>10. Значна кількість об'єктів природозаповідного фонду.</p> <p>11. Значне біорізноманіття.</p> <p>12. Наявність значної кількості земельних ділянок, придатних для запровадження інвестиційної діяльності на території області.</p> <p>13. Поліетнічність і міжетнічна злагода.</p>	<p>1. Вагома втрата несучої спроможності дорожнього покриття більшості автомобільних доріг місцевого значення.</p> <p>2. Дефіцит кадрів, незначна кількість робочих місць, які приваблюють молодь.</p> <p>3. Недостатня кількість належних очисних споруд та низький рівень ефективності діючих. Відсутність сучасних технологій очищення стічних вод.</p> <p>4. Високий рівень фізичного зносу основних засобів та енергоємність більшості підприємств області, втрата конкурентоспроможності.</p> <p>5. Низька додана вартість в агропромисловому комплексі.</p> <p>6. Застаріла, неефективна й неекологічна система збору та утилізації твердих побутових відходів.</p> <p>7. Необлаштованість історичних пам'яток.</p> <p>8. Недостатньо розвинена туристична інфраструктура.</p> <p>9. Слабо розвинена інфраструктура підтримки бізнесу та залучення інвестицій, низький рівень підприємницької культури.</p> <p>10. Зношеність меліоративної системи та застарілість дощувальної техніки.</p> <p>11. Технічно застарілі транспортні засоби.</p> <p>12. Низька культура землеробства і, як наслідок, зниження родючості ґрунтів.</p> <p>13. Незначна площа сільськогосподарських угідь під багаторічними насадженнями.</p> <p>14. Недостатній розвиток логістичних, інформаційних мереж для просування сільськогосподарської продукції на світові ринки.</p>

Продовження табл. 2.6

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>1. Децентралізація влади, проведення адміністративної реформи та зростання бюджетної самостійності громад.</p> <p>2. Покращення бізнес-клімату в Україні, відновлення стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу.</p> <p>3. Зростання інтересу населення України та іноземних туристів до курортно-рекреаційного, екологічного та сільського зеленого туризму.</p> <p>4. Продовження процесів інтеграції з ЄС стимулюватиме виробників до підвищення якості продукції та відповідальності за охорону довкілля.</p> <p>5. Покращення інвестиційного клімату в Україні.</p> <p>6. Активізація економічних процесів сприятиме зростанню попиту на логістичні послуги.</p> <p>7. Зростання світового попиту на продовольство, що сприятиме впровадженню у сільськогосподарське виробництво сучасних технологій, зокрема ресурсозберігаючих, розвитку тваринництва, тепличного господарства; розширенню сфери переробки продукції.</p> <p>8. Нарощування міжнародної технічної допомоги для України.</p> <p>9. Впровадження політики енергозаміщення та підвищення енергоефективності з метою розвитку альтернативної енергетики, технічного переоснащення комунальної інфраструктури.</p> <p>10. Розвиток е-урядування, відкритості влади.</p> <p>11. Динамічний розвиток ІТ-індустрії.</p> <p>12. Посилення попиту на продукцію риборозведення, аквакультуру.</p> <p>13. Можливості для експорту.</p>	<p>1. Продовження деградації родючості ґрунтів. Низький рівень заліснення (залуження) деградованих земель та таких, що перебувають під ризиком затоплення (підтоплення).</p> <p>2. Подальший відтік населення через скорочення робочих місць.</p> <p>3. Недостатній рівень впровадження вимог ЄС до сільськогосподарської продукції.</p> <p>4. Виникнення надзвичайних ситуацій природного (підтоплення, затоплення) та техногенного характеру (руйнування берегів Каховського водосховища та морського узбережжя, забруднення басейну р. Дніпро та акваторії Азовського, Чорного морів стічними водами тощо).</p> <p>5. Замулювання річища Дніпра та Дніпровсько-Бузького лиману, скорочення стоку малих річок, зменшення дебету водних ресурсів.</p> <p>6. Зростання цін на енергоносії через енергоємність виробництва.</p> <p>7. Корупція.</p>

Згруповані вищезазначені фактори дозволяють побудувати SWOT-матрицю із зазначенням взаємозв'язку зовнішніми та внутрішніми складовими, що мають стратегічне значення для територіальних громад Херсонської області. Визначимо порівняльні переваги та ризики, що є базою для побудови альтернативних стратегічних та операційних цілей розвитку територіальних громад у майбутньому (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Результати дослідження сильних сторін та можливостей
територіальних громад Херсонської області**

Значення	Стратегічні та операційні цілі
<p>Порівняльні переваги (визначені у результаті аналізу сильних сторін і можливостей)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Значна кількість потенційних туристичних об'єктів спільно зі зростанням інтересу населення України та іноземних туристів до курортно-рекреаційного, екологічного та сільського зеленого туризму сприятиме покращенню інвестиційного клімату та розвитку туристичного бренду області. • Реформа децентралізації сприятиме розвитку самостійності територіальних громад, що у свою чергу сприятиме нарощуванню прозорості та відкритості місцевої влади і надаватиме перевагу при розгляді інвестиційних пропозицій. • Зростання попиту на продовольство на світовому ринку може привабити інвесторів в аграрний сектор на сільських територіях, стимулюватиме розвиток наявних підприємств виробників та переробників агропродукції, а також харчової промисловості, аквакультури тощо. • Проведення політики енергозаміщення та розвитку альтернативної енергетики матиме значний вплив на місцевий ринок праці, а значний кадровий потенціал підсилуватиме спроможність місцевих громад до реалізації масштабних інвестиційних проектів.

Продовження табл..2.7

<p>Виклики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання світового попиту на продовольство сприятиме оновленню технічного потенціалу в аграрній сфері, збільшенню площ сільськогосподарських угідь під багаторічними насадженнями, підвищенню культури землеробства. • Нарощування міжнародної технічної допомоги вкупі з проведенням реформи децентралізації дозволить розв'язати проблеми поводження з відходами, оновлення дорожнього покриття, облаштування пам'яток та туристичної інфраструктури. • Покращення бізнес-клімату сприятиме створенню нових робочих місць, що разом з наявністю житла зменшуватиме дефіцит кадрів та даватиме поштовх для розвитку інфраструктури підтримки бізнесу. • Продовження процесів інтеграції з ЄС сприятиме розвитку системи якості та безпеки харчових продуктів, нарощуванню потужностей меліоративної системи, дощувальної техніки.
<p>Ризики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Подальший відтік кадрів посилюватиметься через незначну кількість робочих місць, що приваблюють молодь. • Виникнення надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру підсилуватиметься неефективністю систем утилізації відходів, очищення стічних вод і призводитиме до негативних екологічних наслідків.

Проведений аналіз основних позицій розвитку територіальних громад дає можливість говорити про систематичний процес взаємодії членів територіальних громад при формуванні образу майбутнього стану відповідно до етапів реалізації довгострокових цілей та завдань. У стратегічному баченні територіальними громадами свого майбутнього стану відображаються стратегічні цілі їх розвитку. При поєднанні всіх

компонентів SWOT-аналізу можна виокремити загальні для всіх територіальних громад Херсонської області стратегічні цілі (рис. 2.8).

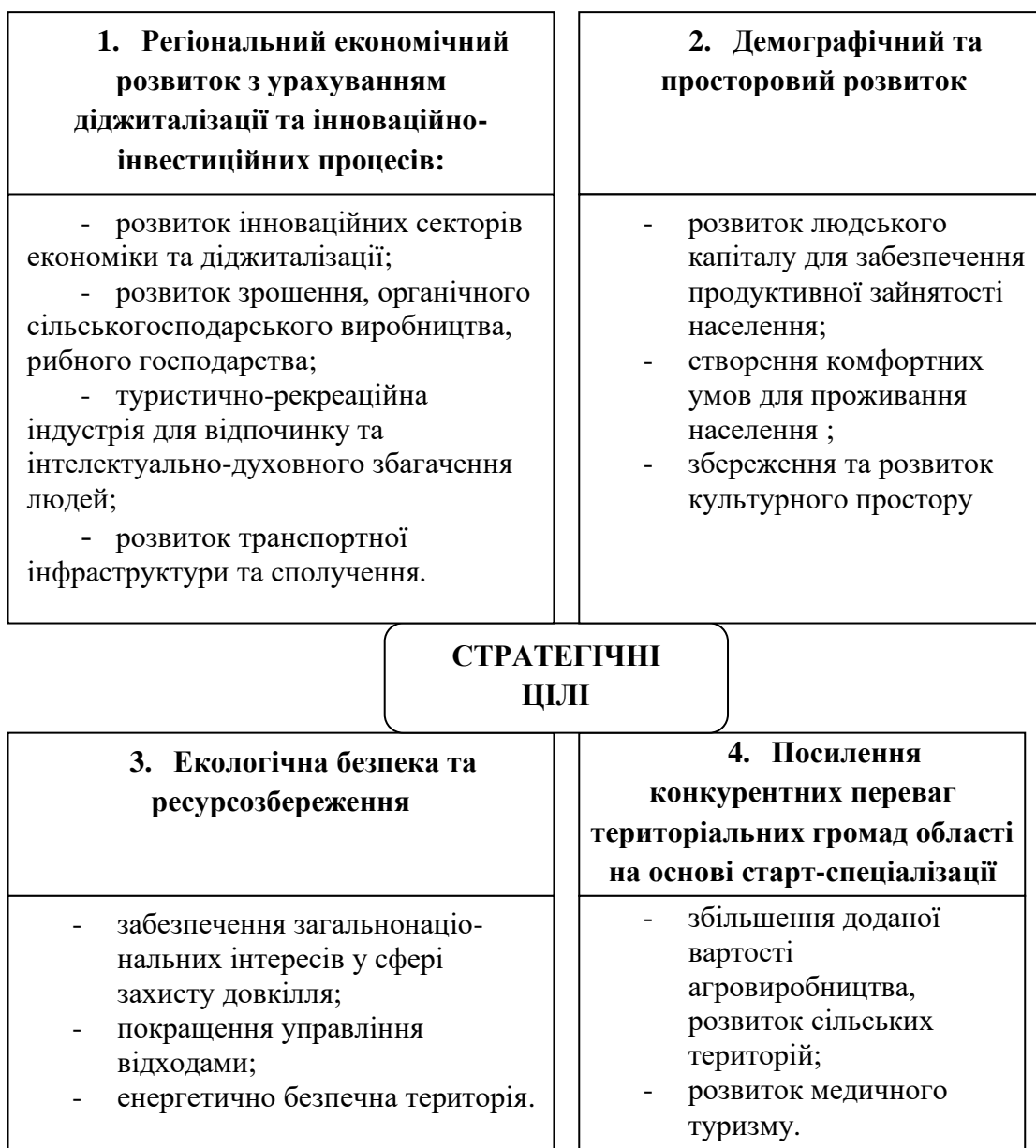


Рис. 2.8. Стратегічні цілі територіальних громад Херсонської області

В успішно-реалізованих стратегіях розвитку територіальної громади значне місце займає формування низки проєктів з впровадженням стратегічних пріоритетів розвитку міста або селищних рад [44, С. 82]. Від деталізації опрацьованого матеріалу та професійного

ставлення до управлінського процесу портфелем проєктів на пряму залежить ефективного впровадження стратегій. Окремою позицією у розроблених стратегія можна виділити дослідження та контроль основних положень у якісному управлінні комплексом стратегій у ході їх реалізації [42, С.56].

В даному випадку запропонуємо основний процес розроблення альтернативних стратегій розвитку територіальних громад (рис. 2.9).

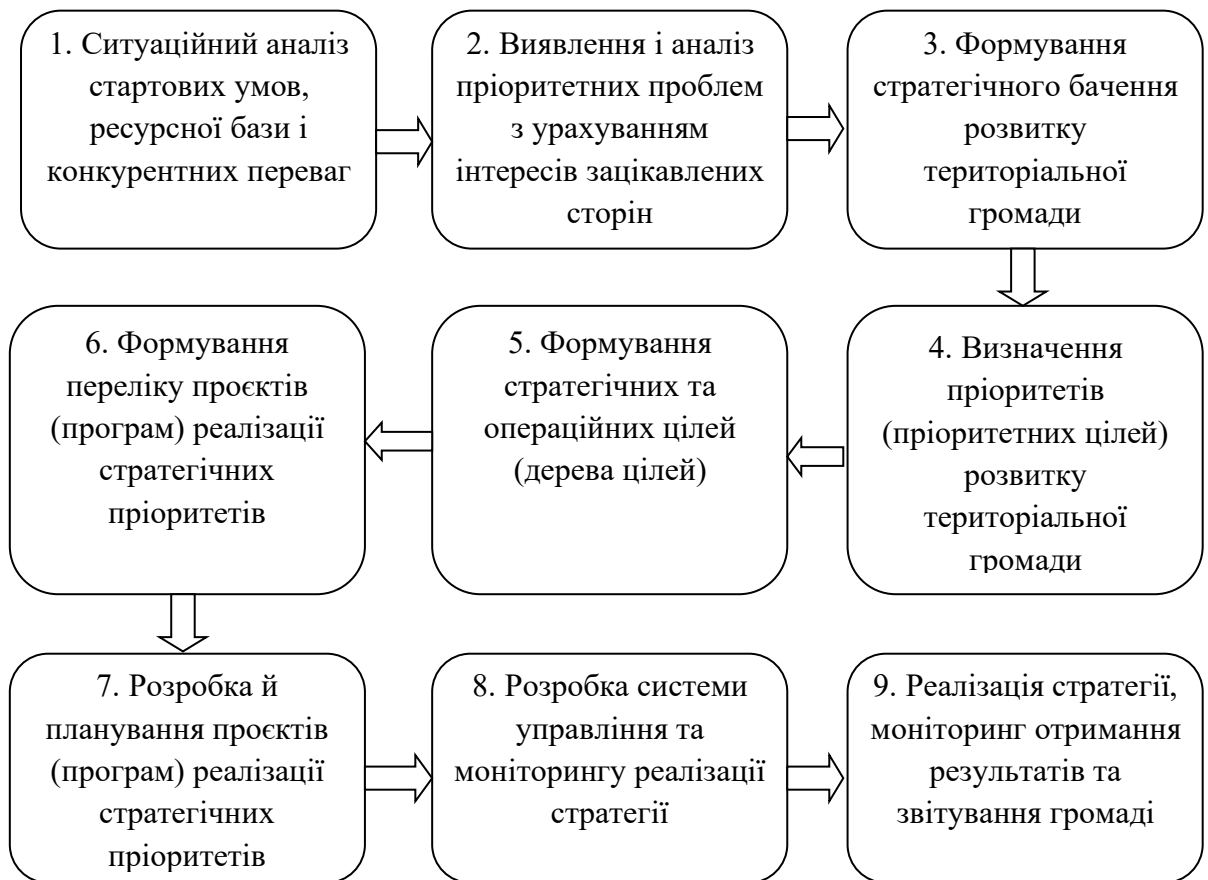


Рис. 2.9. Процес розроблення та впровадження альтернативних стратегій розвитку територіальних громад

Таким чином, реалізація стратегій розвитку територіальних громад повинна базуватися на запропонованій нами системі принципів ефективного управління процесом їх виконання:

- наявність змістовного взаємозв'язку альтернативної стратегії зі всіма плановими документами щодо реальної та перспективної діяльності зі стратегічного розвитку територіальної громади;
- загальне управління та вся відповідальність за впровадження стратегій на керівника вищої ланки управління – селищного голову;
- здійснення у запланованих строках виконання та завчасне передбачення впливових факторів;
- особистісної відповідальності;
- відкритості та прозорості у громадських цільових групах (надання результативних звітів щодо виконання стратегій на офіційних сайтах територіальної громади);
- ефективна науково-комунікаційна політика щодо підтримки процесів провадження стратегій розвитку.

Ключова передумова успішності в реалізації процесу управління стратегічним розвитком є багаторівнева система особистої відповідальності, що відноситься до ієрархічної структури базового блоку стратегій та визначає відповідальних осіб з їх реалізації [10, С.47].

Враховуючи вищевказане, запропонуємо сценарій розвитку територіальних громад Херсонської області до 2027 року, який побудований на у трьох напрямках [38]:

- інерційний розвиток – формується в контексті того, що зазначений горизонт планування визначається з урахуванням зважених внутрішніх і зовнішніх складових впливу на життєдіяльність регіону як певної соціально-економічної системи і є постійним, тобто економічна система переходить в інший стан за інерцією. Інерційний сценарій передбачає, що державне регулювання, індекс міграції та народжуваності залишається без змін, тіньова економіка коливається у показнику 50%, довіра до державних установ та регіональне ресурсне забезпечення

залишається на тому ж місці, рівень корупції зростає, вкладення зарубіжних інвесторів не змінюється;

- оптимістичний розвиток – державне регулювання покращується та відповідає впровадженню реформам, індекс міграції підвищується, поступовий вихід економіки з тіні, зростає зацікавленість до туристичного бізнесу, ресурсне забезпечення зростає, рівень корупції та зацікавленості міжнародних інвесторів зростає, підвищується інвестиційна привабливість, економічна активність сфери підприємництва змінюється у бік виробничого комплексу, національне законодавство адаптується до законодавства ЄС;

- реалістичний сценарій – відбувається реформування адміністративно-територіального устрою, покращення інвестиційного клімату, збільшення капіталовкладень у реальний сектор, зростання зацікавленості міжнародних інвесторів, державне фінансування проєктів регіонального розвитку.

Таким чином, збільшення фінансування активно впливає на розвиток власної інфраструктури територіальних громад, які змінюють свій статус на інвестиційно привабливі. Поєднання зусиль регіональної та місцевої влади впливає на покращення інвестиційного клімату та активне інвестування в економіку регіону.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Механізм реалізації партнерського підходу в стратегічному управлінні територіальних громад

Розробка стратегічних пріоритетів в умовах демократизації суспільства виступає комунікативним процесом, до якого залучаються всі суб'єкти, що здатні обговорювати пропозиції перспективного розвитку територіальних громад. Цими суб'єктами чи стейкхолдерами стратегічного розвитку є бізнес-суспільство, громадське суспільство та публічний сектор.

Для публічного сектору стратегія виступає як демонстрація інноваційних підходів територіальної громади, яка вирішує нагальні потреби з підвищення якості життя людей [43, С.132]. Для бізнесу стратегія важлива тим, що орієнтири розвитку територіальної громади дають можливість підприємницькому сектору побачити перспективи економічного зростання, перспективи державної підтримки галузей та розроблювати плани враховуючи нові підходи, що декларує публічний сектор. Громадськість фокусуючи увагу на стратегії отримують уявлення про те, яким чином їх добробут буде змінено у кращий бік.

Стейкхолдерами місцевого розвитку виступають певні установи, організації, групи людей, що прагнуть побачити зростання добробуту територіальної громади. Таких стейкхолдерів ми навели у таблиці 3.1.

Стейкхолдери поділяються на дві групи: внутрішні стейкхолдери, що представлені публічним сектором, політичними партіями, громадськістю та бізнесом. Зовнішніх стейкхолдерів представляють міжнародні організації, іноземні інвестори, фонди.

Таблиця 3.1

Стейкхолдери місцевого розвитку

Влада
<ul style="list-style-type: none"> • Центральні органи державної виконавчої влади, зокрема ті, на яких покладено функції планування місцевого розвитку • Органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи • Особи, які працюють на виборних посадах • Регуляторні органи
Бізнес
<ul style="list-style-type: none"> • Великі підприємства і корпорації • Середні та малі підприємства • Приватні підприємці • Банки, кредитні спілки та інші фінансові установи • Бізнес-асоціації • Інституції з розвитку та підтримки підприємництва • Торгово-промислові палати
Громадськість
<ul style="list-style-type: none"> • Громадські організації та асоціації, що представляють інтереси певних категорій членів громади <ul style="list-style-type: none"> • Спеціалізовані організації або асоціації, що опікуються питаннями екології, гендерної рівності тощо • Навчальні, науково-дослідні та просвітні заклади • Професійні спілки

Важливим у співпраці стейкхолдера та територіальною громадою є його відношення до процесу планування стратегічного місцевого розвитку. Залежно від цього запропонуємо три категорії суб'єктів цього процесу:

- основних стейкхолдерів стратегічного планування;
- зацікавлених сторін, що є першочерговими у взаємовідносинах;
- зацікавлених сторін, що займають вторинне місце у процесі взаємної участі (рис. 3.1).

До основних стейкхолдерів стратегічного планування розвитку території відносять обласні та районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, представники підприємницького сектору, наукові та освітні заклади, громадськість. Саме вони є основою робочої групи з розробки стратегій розвитку територіальних громад.



Рис. 3.1. Категорії стейкхолдерів стратегічного планування

Критеріями, за якими відносять стейкхолдерів даної групи є такі:

- постійна участь у громадському та соціально-економічному житті територіальної громади;
- знання територіальної місцевості;
- активна участь у створенні та реалізації стратегій розвитку;
- фактична допомога у вирішенні питань поточної ситуації.

Зацікавлені сторони, що є першочерговими у взаємовідносинах представлені органами місцевого самоврядування, підприємницький сектор, громадське суспільство, громадські лідери.

Зацікавленими сторонами, що займають вторинне місце у процесі взаємної участі, є мешканці адміністративно-територіальної одиниці, які хоча й опосередковано, але впливають на стратегію розвитку.

Саме за допомогою об'єднання трьох категоріальних управлінських суб'єктів можна говорити про можливість досягати запланованих цілей для реалізації гідного рівня життя територіальної громади та її мешканців. У даному випадку, головним фактором успіху реалізації стратегії території є велике коло залучених учасників, які мають професійні здібності та здатність адаптуватися під нові вимоги суспільства [2, С.117].

Залежно від того, як органи влади залучаються до співпраці з територіальними громадами, співробітництво може поділятися на такі види (рис.3.2):

- міжмуніципальне співробітництво, що оптимізує використання існуючих у регіоні ресурсів, сприяє створенню нових робочих місць;
- міжрегіональне співробітництво передбачає створення спільних підприємств, розширення внутрішнього ринку.
- міжнародне співробітництва сприяє розвитку та розв'язання актуальних проблем регіону, розвитку міжнародної діяльності.

Саме такі найефективніші форми співробітництва актуальні в умовах децентралізації, коли рівень автономії адміністративно-територіальних структур є високим, що, в свою чергу, спричиняє більш тісну та плідну співпрацю.



Рис. 3.2. Види співробітництва органів місцевого самоврядування

Крім того, продуктивним така співпраця буде тоді коли на національному та місцевому рівнях буде сприятливий клімат для його функціонального стратегічного розвитку.

Наведений вище матеріал дає змогу визначити складові механізму удосконалення системи стратегічного планування та адміністрування в діяльності територіальних громад, які нами наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Механізм удосконалення системи стратегічного планування та адміністрування в діяльності територіальних громад Херсонської області

№ п/п	Складова	Реалізація
1.	Механізм державно-приватного партнерства	використання різних його форм – концесії, орендних відносин, лізингу, угоди про розподіл продукції, договору щодо управління державним і комунальним майном, договору про спільну діяльність тощо.
2.	Механізм кооперації	розроблення регіональної програми розвитку кооперативного руху; підвищення кваліфікаційних знань про сільськогосподарську кооперацію (організацію на постійній основі тренінгів, семінарів та курсів для керівників і працівників сільськогосподарських підприємств, фермерів, селян); розроблення єдиного інформаційно-просвітницького інтернет-ресурсу.
3.	Механізм стимулювання підприємницької активності	підтримка в регіоні розвинутого конкурентного середовища; сприяння розвитку інфраструктурного забезпечення діяльності малого та середнього бізнесу, самозайнятості населення; налагодження ефективної взаємодії місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з підприємцями, сприяння формуванню освітньої, інституційної та інформаційної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу, підприємництва та самозайнятості в регіоні.
4.	Механізм міжрегіонального співробітництва	передбачає підтримання постійних робочих контактів між обласними, районними державними адміністраціями, радами та профільними управлінськими структурами Херсонської та суміжних областей задля виявлення та визначення шляхів розв'язання проблем, що мають міжрегіональне значення

5.	Механізм комунікації держави, бізнесу та громад	досягненню цілей та пріоритетів стратегічного розвитку сприятиме системний підхід до взаємодії держави, бізнесу та суб'єктів громадянського суспільства, зокрема шляхом використання таких комунікаційних механізмів: участь представників громадськості у розробці проєктів рішень обласної влади, регіональних цільових програм, стратегій регіонального розвитку; розвиток механізмів державно-приватного партнерства розвиток механізмів державно-приватного партнерства; реалізація політики інформаційної відкритості влади.
----	---	--

На сучасному етапі свого розвитку, територіальні громади виступають, з одного боку, як одиниці адміністративно-територіального устрою, а з іншого, як нові владні територіальні центри із власною системою стратегічного управління, яке сприяє зростанню соціальної та громадській активності мешканців, капіталізації та вдосконаленню процесів життєдіяльності, ефективності та результативності взаємовідносин «влада-бізнес».

3.2. Просторове планування як інструмент удосконалення стратегічного управління територіальних громад

Одним з економічних фокусів децентралізації, що окреслює економічне зростання сталого розвитку виявляється просторове планування, інша назва «містобудівне планування». Просторова децентралізація дає змогу впровадити зміни у місцевому плануванні, враховуючи географічні, економічні, архітектурні, демографічні показники і впроваджується у цільові стратегічні програми реформ.

Для повноцінної дієздатності місцевого самоврядування в територіальних громадах необхідно вирішити два питання [8, С.37]:

- надання органам місцевого самоврядування певного обсягу владних повноважень у секторі управління земельними ресурсам;
- розширення владних повноважень у секторі просторового планування територій.

Тільки на підставі розв'язання зазначених завдань місцеве самоврядування у розрізі децентралізації влади буде сучасним місцевим самоврядуванням. Є низка законодавчих актів, що надають можливість ефективно функціонувати територіальним громадам у контексті планування та забудови територій громади, це закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [28], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [27], Про співробітництво територіальних громад [29], «Про адміністративні послуги» [24], «Про благоустрій населених пунктів» [33], «Про основи містобудування» [31], постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 року» [25] .

Звертаючись до теоретичних основ зазначимо, що просторове планування пропонується розглядати як сукупність дій органів місцевого самоврядування та виконавчої влади щодо визначення територій для розселення, місць застосування праці, відпочинку та оздоровлення, інженерно-транспортної інфраструктури, інших об'єктів шляхом розроблення, затвердження документації з просторового планування та дотримання її рішень [41, С. 71].

Законодавчо закріплена трирівнева система містобудівної документації [30]:

- державний рівень передбачає наявність Генеральної схеми планування певних територій країни [26];
- регіональний рівень включає схему-план територій областей;

- місцевий рівень передбачає схему генеральних планів населених пунктів.

Необхідно зазначити, що розробка схем планування місцевості територіальних громад приймаються рішенням районних державних адміністрацій, які мають конфлікти відносини з територіальними громадами.

Перелік містобудівних документів на місцевому рівні відповідно до законодавства та практики впровадження схеми планування території наведено на рис. 3.3 відповідно до положень Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [32].

Перелік наявних документів, зазначених на рис.3.3 повинен узгоджуватися як із стратегічними планами, так і програмними документами.

Просторове планування в умовах сьогодення повинно базуватися на міжнародних принципах, які створюють умови для якісної життєдіяльності людини, основні позиції якої входять у Нову програму розвитку міст (ООН-Хабітат) [17].

Актуальною потребою є завчасний перехід на систему інтегрованого просторового планування як комплексного виду планування, що буде впливати на реалізацію цілей стратегічного управління, вирішенню неузгоджених проблем містобудівних, землевпорядних та стратегічних документів, впливаючи на підвищення якості містобудівних планових рішень з метою забезпечення якісного добробуту населення певної території.



Рис. 3.3. Містобудівна документація місцевого рівня, яка міститься у законодавчому полі України

У той же час, комплексне дослідження просторового розвитку територій дає змогу удосконалити адміністративно-територіальний устрій, підвищити рівень дієздатності органів місцевого самоврядування, вдосконалити механізм стратегічного управління ат адміністрування, фінансування стратегічних програм розвитку територіальних громад та механізм узгодження інтересів громадськості, влади і підприємницького сектора.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління та адміністрування впроваджується і на центральному, і на місцевому рівні публічного управління. В Умовах сьогодення під час реалізації системних реформ у країні стратегічне управління та адміністрування у діяльності територіальних громад виступає тим інструментом керування муніципального органу, який є передумовою впровадження ефективних стратегій розвитку.

Концептуальними основами стратегічного управління та адміністрування розвитком територіальних громад є формування та реалізація SWOT-аналізу діяльності територіальних громад, визначення місії, бачення, встановлення цілей, пошук та залучення інвестиційного капіталу, впровадження інноваційних проєктів, зосередження уваги громадськості до розробки стратегічних напрямів та оцінювання й здійснення процесу стратегічної реалізації програм розвитку.

Великої уваги потребує така компонента стратегічного управління як стратегічне планування, методологія впровадження якого є необхідністю під час реалізації адміністративних реформ. Наголошуємо на тому, що у великих соціально-економічних системах стратегічне планування є раціональним інструментом реалізації довгострокових процесів розвитку. Стратегічне планування у діяльності територіальних громад виступає системною технологією обґрунтування управлінських рішень місцевого розвитку, окреслення майбутнього стану території та її оточення, отриманого на підставі аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу для формування узгоджених дій у плановій діяльності місцевого осередку.

Відповідно до Концепції Національної системи стратегічного планування, яка базується на системі координації сукупності процесів стратегічного планування на всіх рівнях публічної влади, всі сформовані стратегії розвитку територіальних громад повинні відповідати

пріоритетам і завданням державної регіональної політики нашої країни та складовим процесам державного стратегічного планування розвитку визначених секторів економіки. Згідно даного документу можна розкрити узагальнені стратегії розвитку територіальних громад Херсонської області, що визначені у їх стратегічних планах: регіональний економічний розвиток з урахуванням діджиталізації та інноваційно-інвестиційних процесів; демографічний та просторовий розвиток; екологічна безпека та ресурсозбереження; посилення конкурентних переваг області на основі старт-спеціалізації.

Основними шляхами удосконалення системи стратегічного управління та адміністрування є активізація органів місцевого влади з приводу реалізації основних напрямів діяльності, що спрямовані на: механізм державно-приватного партнерства, що передбачає спільну економічну діяльність у різних секторах економіки; механізм кооперації, що включає в себе розробку програми розвитку інформаційно-просвітницького напрямку у секторі сільського господарства; механізм стимулювання підприємницької активності, спрямований на підтримку конкурентного середовища бізнес-партнерів, розвиток інфраструктурного забезпечення бізнесової сфери; механізм міжрегіонального співробітництва, зосереджений на підтриманні контактів між адміністраціями всіх владних структур (обласними, районними, державними) для реалізації напрямів міжрегіонального значення; механізм комунікації держави, бізнесу та громад, зосереджений на досягненні взаємодії держави і сфери бізнесу з приводу реалізації програми стратегічного планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпенко І.М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад /І. Архіпенко // Публічне адміністрування: теорія та практика, 2019, вип. 2(22). Електронний збірник наукових праць. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02\(22\)/21.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02(22)/21.pdf)
2. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення / В. Бакуменко // Навчальний посібник В.Д. Бакуменко. - К. : ВПЦ АМУ, 2011. – 444 с.
3. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ. посіб. / О. Берданова, В. Вакуленко // Київ: Софія-А. - 2012. 88 с.
4. Берданова О.В. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. / О. Берданова, В. Вакуленко, Н. Гринчук, В. Колтун, В. Куйбіда, А. Ткачук – К. : – 2017. – 129 с.
5. Біла С.О. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості / С. Біла, О. Шевченко, В. Жук, М. Кушнір, І. Валюшко // Збірник матеріалів «круглого столу» / за ред. С. О. Білої. – К. : НІСД, 2011. – 88 с.
6. Бобровська О.Ю. Зеніна-Біліченко А.С. Змістовно-порівняльний аспект публічного адміністрування на місцевому рівні. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02\(12\)/22.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02(12)/22.pdf)
7. Бобровський О.І. Теоретичні засади публічного управління територіальних громад / Електронний збірник наукових праць. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/153.pdf
8. Васильченко Г. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування / Г.

Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко. – Київ, ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.

9. Дзюндзюк В.Б. Публічне адміністрування в Україні: Навч. Посібник / В. Дзюндзюк, Н. Мельтюхова та ін. // за заг. ред. В.В. Корженка, Н.М. Мельтюхової. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. – 306 с.

10. Євтухова С.М. Стратегічне управління інноваційно-інвестиційними проєктами корпоративних підприємств /С. Євтухова // Інфраструктура ринку [електр.наук.-практ.журнал./ редкол. Шапошников К.С. (голова) та ін.]. – 2017. - № 11. С.46-53. . [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/11-2017>.

11. Євтухова С.М. Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика / С. Євтухова, С. Кулініс, Т. Стовба // Науково-практичний журнал «Інвестиції: практика та досвід». Київ. - №13-14/2021.- С.64-71. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7523&i=9>

12. Жаліло Я. Післякризовий розвиток економіки України. / Я. Жаліло, Д. Покришка, Я. Белінська. - Київ: НІСД. - 2011. - 66 с.

13. Лазарева А.О. Проблематика розробки стратегії діяльності територіальних громад у контексті сталого розвитку / А. Лазарева, Т. Кулініч, О. Бондарчук // Економіка та держава №4/2021. С.99-104.

14. Малиновський В.Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Малиновський. – Луцьк, 2000. – 558 с.

15. Мельтюхова Н. М. Технологія державного управління: навчальний посібник / Н. Мельтюхова. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2005. – 152 с.

16. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні / Проєкт «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». – К.: 2016. – 55 с.

17. Нова програма розвитку міст (ООН-Хабітат). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uploads.habitat3.org/hb3/NUA-Ukrainian.pdf>
18. Новинний сайт NV.UA. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/rejting-mist-ukrajini-de-krashche-zhiti-i-chomu-spisok-ta-infografika-novini-ukrajini-50183635.html>
19. Офіційний сайт Головного управління статистики у Херсонській області. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ks.ukrstat.gov.ua/publikatsiji/1897-pres-vipuski/sotsialno-ekonomichne-stanovishche-regionu/8559-sotsialno-ekonomichne-stanovishche-khersonskoj-miskoji-teritorialnoj-gromadi-za-sichen-cherven-2021-roku.html>
20. Офіційний сайт порталу «Децентралізація». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/areas/0552/gromadu>
21. Офіційний сайт Херсонської обласної державної адміністрації. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://khoda.gov.ua/rajonna-ta-miska-vlada/adm%D1%96n%D1%96strat%D1%96vno-teritor%D1%96alnij-ustr%D1%96j-hersonsko%D1%97-oblast%D1%96/>
22. Офіційний сайт Херсонської територіальної громади. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/newgromada/4736/composition#>
23. Пархоменко В. Стратегічне планування розвитку громади. Практичний посібник / В. Пархоменко, В. Прошко, П. Мавко // – Львів: «СПОЛОМ», 2002. – 160 с.
24. Про адміністративні послуги: Закон України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
25. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 5

серпня 2020 р., № 695, м. Київ. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

26. Про генеральну схему планування території України: Закон України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3059-14#Text>

27. Про добровільні об'єднання територіальних громад: Закон України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

28. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

29. Про співробітництво територіальних громад: Закон України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

30. Про регулювання містобудівної діяльності. Закон України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>

31. Про основи містобудування: Закон України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12#Text>.

32. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. Офіційний портал Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333_2014_%D1%80

33. Про благоустрій населених пунктів. Закон України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text>

34. Сорокіна М.К. Управління розвитком територіальних громад: проблеми та перспективи / М. Сорокіна, Л. Ладонько // Публічне

управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності. Матеріали IV всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. 9 квітня 2021 року. Львів. Галицька видавнича спілка. 2021.-С. 41-43.

35. Сментина Н.В. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. / Н. Сментина, А. Фіалковська – К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. – 244 с.

36. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія // М. Зверяков, А. Ковальов, Н. Сментина]. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – 175 с.

37. Соціально-економічний аналіз Херсонської області. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://khoda.gov.ua/strategiya-rozvitku-2020>

38. Стратегія розвитку Херсонської області на період 2021-2027 років. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://khoda.gov.ua/strateg%D1%96ja-rozvitku-2021-2027>.

39. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник / В. Тертична. - Київ: К.І.С., 2017. 932 с., с. 515 – 516.

40. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. Серьогін, Ю. Шаров, Є. Бородін, Н. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с. С.29. С.132.

41. Ущатовська О. Правові форми планування земель в умовах об'єднання територіальних громад в Україні / О. Ушаковська // Підприємництво, господарство і право. 2018. № 3. С. 71.

42. Чикаренко І. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад / І. Чикаренко, О. Чикаренко, А. Ушакова// Аспекти публічного управління. Том 6, № 10, 2018. - С.54-61.

43. Шаров Ю.П. Муніципальний менеджмент / Ю. Шаров, І. Чикаренко, О. Бобровська та ін. – Київ: Атіка, 2009. – 404 с.
44. Шаров Ю.П. Результативність та якість діяльності державного службовця: навчальний посібник / Ю. Шаров, Т. Маматова, І. Чикаренко. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2003. – 212 с.