

УДК 352.075.1

А. П. Кріпак,
аспірант кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом,
Національна академія державного управління при Президентові України

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.127

ПАРТИСИПАТИВНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ СПРОМОЖНОСТІ

А. Kripak,
candidate for a scientific degree, Department of regional management, local self-government and city management,
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

PARTYPIPATIVE MODEL OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE TERRITORIAL
GROMADA AS AN INSTRUMENT FOR PROVIDING ITS CAPACITY

У статті представлено авторське бачення необхідності запровадження партисипативної моделі стратегічного розвитку територіальної громади як інструменту забезпечення її спроможності. Доведено, що стратегічне планування розвитку громади передбачає залучення до роботи над стратегічним документом широкого представництва місцевого середовища (представників основних верств територіальної громади, найважливіших установ, громадських організацій, місцевих лідерів), діяльність яких направлена на визначення: майбутнього образу (бачення) громади, головних (стратегічних) цілей, досягнення яких забезпечить набуття громадою визначеного громадою образу; планів дій, тобто логічних послідовних заходів, спрямованих на досягнення цих цілей з використанням спеціальних процедур.

Зроблено акцент на важливих перевагах стратегічного розвитку територіальної громади. Наголошено на тому, що суттєвими перевагами розробки Стратегії розвитку Крюківщинської територіальної громади на 2019—2027 рр. є: націленість на стратегічні пріоритети території; забезпечення довготривалого ефекту і сталості результатів; можливість співфінансування з інших джерел; залучення громади на всіх етапах розробки та реалізації проектів територіального розвитку; постійний моніторинг процесу реалізації та можливість вчасної корекції завдань плану в разі зміни зовнішніх факторів; створення умов, за яких підтримка кількох пріоритетних проектів розвитку може забезпечити позитивні зміни економіки громади в цілому.

The article presents the author's vision of the necessity of introducing a participatory model of strategic development of a territorial community as an instrument for ensuring its capacity. It is proved that strategic planning of community development involves the involvement in the work of the strategic document of the broad representation of the local environment (representatives of the major strata of the territorial community, the most important institutions, public organizations, local leaders), whose activities are aimed at determining: the future image (vision) of the community, strategic goals), the achievement of which will ensure the acquisition of a community defined by the image of the image; action plans, that is, logical sequential measures aimed at achieving these goals through the use of special procedures. The emphasis is placed on the important advantages of the strategic development of the territorial community. It is emphasized that the significant advantages of developing the Strategy for the development of the Kryukivshchyna territorial gromada for 2019—2027 are: focus on the strategic priorities of the territory; ensuring long-term effect and sustainability of results; possibility of co-financing from other sources; involvement of the community at all stages of development and implementation of territorial development projects and others. One of the most

effective tools for effective management of the Kryukivshchyna territorial community is the development of a participatory model of its strategic development, which is an effective tool for solving common problems of residents and realizing the basic tasks related to capacity, economic growth, competitiveness, investment attractiveness, quality of life in the community through effective use resources and realization of the common interests of power, community and business. Significant features of such successful cooperation and simultaneously stages of its formation are: presence of potential participants of common interests; dialogue for the coordination of interests and the definition of the goal and its recognition by the participants; a dialogue to develop ways to achieve a common goal; distribution of the goals and responsibilities of the participants; monitoring the coordination of participants' actions to achieve a common goal in the best.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, спроможні територіальні громади, партисипативна модель стратегічного розвитку територіальної громади, об'єднання територіальних громад, стратегічне планування розвитку громади.

Key words: local governments, capability territorial gromades, participatory model of strategic development of the territorial gromades, territorial communities, strategic planning of community development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегічне планування розвитку територій вже тривалий час застосовується в Україні, але досі воно давало позитивний результат переважно в містах обласного значення, які мали відповідні для цього людські та матеріальні ресурси, а також волю керівництва міста для реалізації плану. Здійснення процесу децентралізації стає необхідною умовою подальшого стійкого розвитку та ефективного функціонування українських територій. Перед територіальними громадами відкривається реальна перспектива удосконалення і розвитку самоврядування в селах, селищах, містах, столиці нашої держави на новому історичному етапі [3].

Відповідно з'являються нові спроможні територіальні громади, які досі не мали досвіду такого планування свого розвитку. Вони мають самостійно, виходячи з власних інтересів, визначати і планувати власне майбутнє з використанням сучасних методик. Показово, що територія стратегічного планування являє собою цілісну систему зі своєю структурою, функціями, зв'язками із зовнішнім середовищем, історією, культурою, умовами життя населення.

При цьому розвиток стратегічного планування на місцевому рівні обумовлений положеннями Європейської Хартії місцевого самоврядування, в якій зазначено про необхідність консультування, у міру можливостей, з органами місцевого самоврядування при плануванні й прийнятті рішень з усіх питань, що безпосередньо їх стосуються. Зазначене підвищує відповідальність органів місцевого самоврядування за раціональне використання внутрішнього потенціалу громади, ефективність організації життєдіяльності її мешканців та залучення незадіяних джерел розвитку територій.

Цим акцентується увага на зміні системи управління, розробленні стратегій розвитку та формуванні моделі визначення рівня фінансової спроможності перспективних об'єднаних територіальних громад, здатних підвищити економічне зростання, конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість, якість життя у громадах. Виконання цих завдань вимагає наукового обґрунтування шляхів формування об'єднаних територіальних громад на принципах інклюзивного зростання

та забезпечення їх спроможності, що має відповідати пріоритетам реалізації сучасних реформ в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням здійснення стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях, а також його впливу на розвиток територіальних громад в Україні присвячені праці О. Берданової, В. Вакуленка, Н. Гринчук, Ю. Дехтяренка, І. Дегтярьової, В. Кашевського, А. Лелеченко, П. Мавко, В. Мамонової, А. Ткачука та інших науковців і практиків.

Незважаючи на суттєве вивчення основних понять досліджуваної проблеми, потребують подальшого розгляду теоретичні та практичні аспекти, умови та послідовність дій націлених на побудову партисипативної моделі стратегічного розвитку територіальної громади як інструменту забезпечення її спроможності в умовах реформування місцевого самоврядування.

МЕТА СТАТТІ

Метою публікації є обґрунтування теоретичних засад і розробки практичних рекомендацій щодо побудови партисипативної моделі стратегічного розвитку спроможної територіальної громади в Україні.

Для досягнення мети було поставлено завдання: охарактеризувати ресурсне забезпечення спроможних територіальних громад; визначити пріоритетні напрями формування спроможної територіальної громади за участі с. Крюківщина шляхом реалізації Стратегії розвитку Крюківщинської територіальної громади на 2019—2027 рр.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як показує досвід успішної реалізації проектів територіального розвитку, стратегія розвитку територіальної громади має спиратися насамперед на синергетичний ефект, який виникає внаслідок впорядкування та узгодження дій членів громади на базі реалізації потенціалу території. Тому в умовах, що склалися в Україні, саме потенціал території (людський, природно-ресурсний, історико-культурний, інфраструктурний,

географічний, економічний), а не наявні бюджетні та інші фінансові ресурси, обмеженість яких зберігатиметься іще достатньо довго, слід вважати головним ресурсом розвитку територій. Відповідно, при формуванні системи управління територіальним розвитком необхідно враховувати певні особливості сучасної територіальної соціально-економічної системи, на сутність і зміст якої впливають відповідні процеси і фактори організації управління. Одним із актуальних питань, що потребує постійної уваги як державних, так і територіальних органів влади, безсумнівно, є питання стратегічного планування розвитку територіальної громади. Оскільки сучасні ринкові відносини потребують комплексного вирішення економічних, виробничих, екологічних і соціальних проблем розвитку та розміщення виробничих сил на території. А це передбачає комбінування і кооперування на певній території різних виробництв з метою раціонального використання всіх видів ресурсів, виробничої і соціальної інфраструктури в інтересах найбільш повного задоволення потреб населення із урахуванням його оптимального розселення.

Отже, необхідним є обґрунтування необхідності розробки відповідної стратегії, спрямованої на підвищення привабливості території, застосування якої дало б змогу привернути до такої території підприємців, створити для компаній та мешканців сприятливі умови для життя та праці і, як результат, надати шанси громаді бути конкурентоспроможною. 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 [1, с. 5].

Стратегічне планування розвитку територіальної громади — це робота групи, складеної з представників основних верств територіальної громади, над визначенням: майбутнього образу (бачення) громади, яким його хоче бачити сама територіальна громада; головних (стратегічних) цілей, досягнення яких забезпечить набуття громадою визначеного образу; планів дій, тобто логічних послідовних заходів, спрямованих на досягнення цих цілей з використанням спеціальних процедур. Таке планування має важливі переваги. Воно зокрема: є більш стійким, бо, за умов дотримання методики, є менш залежним від зміни управлінських команд; дозволяє використовувати наявні ресурси для розвитку націлено, тобто з більшою користю; сприяє відходу працівників виконавчих органів ради від шаблонного мислення та стимулює новаторські підходи; згуртовує громаду навколо цілей її розвитку та сприяє її самоусвідомленню; забезпечує умови для доступу громади до позичкових ресурсів та грантів.

Це питання особливо актуалізується у контексті започаткованого процесу добровільного об'єднання територіальних громад с. Крюківщина та м. Вишневе. Важливо зауважити, що Крюківщинська сільська рада, отримавши звернення від Вишневого міського голови

від 06.06.2018 № 108-115 про добровільне об'єднання територіальних громад м. Вишневе та с. Крюківщина у Вишневу міську ОТГ Київської області з адміністративним центром у м. Вишневе, активно включилася у вивчення цієї пропозиції шляхом з'ясування фінансової спроможності такого об'єднання.

Адже об'єднані територіальні громади отримали повноваження, ресурси власні та ресурси зовнішні. Вони є відповідальними перед своїми мешканцями за формування комфортного та безпечного середовища проживання. Для цього потрібен розвиток, розвиток прогнозований та вмотивований. Потрібне планування розвитку та планування простору [5, с. 15]. Відповідно, оцінка фінансової спроможності була спрямована на виявлення слабких місць у розвитку територіальної громади с. Крюківщина Києво-Святошинського району Київської області та вироблення необхідних управлінських рішень для їх усунення. Зважаючи на це, виникла потреба проаналізувати ресурсні можливості Крюківщинської територіальної громади і визначитись із найбільш прийнятними умовами її об'єднання процесу та подальшого розвитку.

Враховуючи аспекти нашого дослідження, розробка Стратегії розвитку Крюківщинської територіальної громади на 2019—2027 роки та її обговорення громадою як головного управлінсько-планувального документу, визначає пріоритетні напрями розвитку с. Крюківщина. Така Стратегія поставила амбітну мету — перетворити громаду на територію комфортного проживання, де створено рівні умови для всебічного та гармонійного розвитку людини, громаду з наданням якісних адміністративних і соціальних послуг. Людина стає центром та пріоритетом соціально-економічного розвитку громади.

Стратегію розвитку Крюківщинської територіальної громади на 2019—2027 рр. розроблено у відповідності до Стратегії сталого розвитку "Україна — 2020", схваленої Указом Президента України від 12 січня 2015 року №5/2015, Законів України "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про стимулювання розвитку регіонів", "Про засади державної регіональної політики", Постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року" від 06 серпня 2014 року № 385, Наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України "Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації" від 31 березня 2016 року № 79, з урахуванням Стратегії розвитку Київської області на період до 2020 року. При розробці Стратегії було враховано також законодавство України щодо реформування місцевого самоврядування та регіонального розвитку [4, с. 4].

У процес розробки були закладені такі принципи, аби сформована Стратегія розвитку Крюківщинської територіальної громади максимально: орієнтувалася на потреби та інтереси людей; відображала довготермінове бачення розвитку території; всебічно та цілісно підходила до розв'язання актуальних проблем; ґрунтувалася на комплексному аналізі місцевої соціально-економічної ситуації; передбачала активну й ефективну участь

Таблиця 1. Внутрішнє середовище Крюківщинської територіальної громади

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Географічне положення	Вигідне географічне положення – близькість столиці. Знаходиться на перетині транспортних магістралей Одеса – Київ, Кільцева дорога. Відстань до м. Києва – 4 км, до залізничної станції Вишневе (раніше – Жуляни) – 1 км. Через село курсують маршрути до різних районів Києва	
2. Природно-рекреаційні ресурси	У межах села наявні території природно-заповідного фонду та лісів, 3 водойми	Потенціал екстенсивного використання земельних ресурсів майже вичерпано
3. Демографія та трудові ресурси	Населення зростає швидкими темпами внаслідок активних міграційних процесів. Збільшується питома вага населення працездатного віку	Природний приріст населення є негативним. Значна частка населення працює за межами громади. Низька соціальна активність населення
	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
5. Економіка	Зростання в с. Крюківщина підприємницької активності у сфері послуг. Сприятливий бізнес-клімат. Висока інвестиційна привабливість території	Економіка села є менш розвинутою у порівнянні з районом у цілому. Практично відсутні вільні землі для пропонування інвесторам
6. Житлово-комунальна сфера	Активне будівництво багатоповерхових житлових будинків. Система санітарного очищення території села добре налагоджена. Існуючі електромережі, а також трансформаторні підстанції мають задовільний технічний стан та експлуатаційну придатність	Підвищується навантаження на існуючу комунальну інфраструктуру. Питна вода на території села в основному низької якості, без додаткової очистки не придатна до вживання. Виробнича потужність централізованого комунального водопроводу та система каналізування не відповідає потребам, що зростають. Відсутнє пожежне депо
7. Транспортна інфраструктура	Транспортна інфраструктура села є дуже розвинутою	Незадовільна пропускна здатність вулично-дорожньої мережі
8. Соціальна інфраструктура	Комунальна соціальна інфраструктура села є достатньо розвинутою. Відкриваються приватні заклади з надання освітніх і медичних послуг. Розширюється мережа установ культури та дозвілля	Потужність закладів освіти не відповідає існуючим потребам. Відсутня станція швидкої допомоги. У комунальних освітніх і медичних установах не вистачає кваліфікованих працівників
9. Фінансові ресурси	Місцевий бюджет за останні роки суттєво збільшився	Значна частка нестабільних джерел надходжень у загальному обсязі доходів місцевого бюджету робить його вкрай уразливим

Зовнішнє середовище Крюківщинської територіальної громади

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Законодавчі та політичні зміни	Децентралізаційна реформа в Україні створює можливості для формування спроможної ОТГ, до складу якої входить Крюківщина	Зменшення можливостей щодо державної підтримки розвитку внутрішніх територій внаслідок продовження війни на сході України. Відсутність чітких процедур взаємодії між різними рівнями управління
2. Економічні зміни	Створення в Україні державних фондів, діяльність яких спрямована на розвиток територіальних громад. Фінансова підтримка проектів розвитку громад через програми міжнародної технічної допомоги. Поглиблення децентралізаційної реформи в частині передачі ОМС повноважень розпорядження землями поза межами населених пунктів ОТГ. Зростання економічної активності в м. Києві	Наявність значного тінювого сектору в економіці. Наявність спроб органів центральної виконавчої влади перекласти на місцеві бюджети додаткові фінансові навантаження. Подальше підвищення цін на енергоносії
3. Соціальні / демографічні зміни	Збільшення міграційних потоків з м. Києва. Поступове підвищення доходів населення внаслідок підвищення державних соціальних стандартів	Проникнення корупції в усі сфери державного управління, правоохоронну і судову систему. Нівелювання позитивного впливу підвищення доходів на купівельну спроможність населення внаслідок інфляції та девальвації
4. Технологічні зміни	Підвищення доступності мобільного зв'язку та інтернет-технологій. Впровадження електронного врядування	Формування популістських настроїв та викривлення світогляду громадян внаслідок впливу новітніх інформаційних технологій

Джерело: [4].

громадськості. Дотримання зазначених принципів дозволить Стратегії стати потужним інструментом об'єднання лідерів бізнесу, посадовців місцевої влади, пересічних громадян для створення публічно-приватних

партнерств, що матиме позитивний вплив на місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади, а також на вирішення інших питань, пов'язаних із рівнем життя всіх громадян [4, с. 4—5].

Таблиця 2. Стратегічні та оперативні цілі і завдання розвитку Крюківщинської територіальної громади

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1	2	3
1. Розвиток місцевої економіки	1.1. Створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва	<p>1.1.1. Створення стимулів для існуючих підприємств і «стартапів», забезпечуючи прозорість та спрощення процедур реєстрації бізнесу та отримання дозволів, у тому числі розширюючи надання послуг бізнесу через електронні комунікації.</p> <p>1.1.2. Розробка та затвердження програми підтримки малого та середнього бізнесу.</p> <p>1.1.2. Створення ради підприємців з метою сприяння розвитку приватного бізнесу відповідно до кращих міжнародних практик через надання консультативних послуг та тренінгів для підприємств.</p> <p>1.1.3. Забезпечення органами місцевого самоврядування, у межах своєї компетенції, зниження місцевих тарифів та інших зборів на початковій стадії розвитку бізнесу.</p> <p>1.1.4. Створення умов для співпраці влади і бізнесу в результаті реалізації проєктів приватно-публічного партнерства та соціально-корпоративних програм, залучення додаткових приватних коштів в інфраструктуру села.</p> <p>1.1.5. Створення сприятливих умов для стимулювання підприємницької активності громадян (проведення навчань, круглих столів, інформаційних акцій).</p> <p>1.1.6. Підтримка розвитку малого підприємництва шляхом самозайнятості населення, особливо вразливих груп, в тому числі жінок та молоді.</p> <p>1.1.7. Навчання базовим навичкам для започаткування підприємницької діяльності через шкільну програму</p>
	1.2. Невиснажливе використання рекреаційного потенціалу території	<p>1.2.1. Створення рекреаційних зон та зон для відпочинку.</p> <p>1.2.2. Оновлення паркової частини села.</p> <p>1.2.3. Очищення існуючих водойм з облаштуванням рекреаційно-відпочинкових зон.</p> <p>1.2.4. Проведення екологічних акцій очищення рекреаційних зон відпочинку, лісів, лісосмуг, зон відпочинку від сміття.</p> <p>1.2.5. Проведення екологічних акцій «Чисте село власники руками», обладнання клумб, встановлення елементів благоустрою власними руками.</p> <p>1.2.6. Розроблення та запровадження сезонних програм дозвілля і відпочинку для парків, скверів, зон відпочинку поблизу водойм.</p> <p>1.2.7. Організація на території пляжів спортивних майданчиків для активних видів відпочинку (пляжний волейбол, бадмінтон тощо) та точок для торгівлі безалкогольними напоями, морозивом тощо.</p> <p>1.2.8. Облаштування велодоріжок на території парку, в рекреаційних зонах та зонах відпочинку</p>
	1.3. Створення позитивного іміджу громади	<p>1.3.1. Маркетинг та брендинг громади (виготовлення портфелю сувенірної та рекламної продукції).</p> <p>1.3.2. Проведення заходів з промоції рекреаційного потенціалу громади (наповнення інтернет сторінки, проведення виставок, фестивалів).</p> <p>1.3.3. Промоція інвестиційного потенціалу громади</p>
2. Підвищення якості надання послуг на основі сучасної інфраструктури	2.1. Покращення інженерної інфраструктури	<p>2.1.1. Капітальний ремонт доріг з твердим покриттям з встановленням бортового каменю та облаштуванням пішоходних тротуарів та навіолодорожної інфраструктури з урахуванням потреб маломобільних груп населення.</p> <p>2.1.2. Розширення проїжджої частини вузьких вулиць.</p> <p>2.1.3. Облаштування доріг засобами зниження швидкості руху, сучасними дорожніми знаками та світлофорними об'єктами.</p> <p>2.1.4. Розробка паспортів доріг (вулиць, провулків і т.п.) та технологічні карти.</p> <p>2.1.5. Розробка та впровадження Програми поетапного проєктування та будівництва системи водопостачання та водовідведення.</p> <p>2.1.6. Реконструкція самопливного каналізаційного колектору.</p> <p>2.1.7. Облаштування громадських туалетів, будівництво сухих біотуалетів.</p> <p>2.1.8. Покращення поводження з ТВП.</p> <p>2.1.9. Покращення роботи комунальних підприємств.</p> <p>2.1.10. Подальше удосконалення системи управління підприємствами й організаціями житлово-комунального господарства всіх форм власності.</p> <p>2.1.11. Створення нових ОСББ (асоціації ОСББ).</p> <p>2.1.12. Покращення транспортного сполучення із містом Вишневе.</p> <p>2.1.13. Будівництво пожежної частини в с. Крюківщина</p>
	2.2. Започаткування та розвиток процесу управління поводженням із відходами (збирання, сегрегація, утилізація), утримання порядку у громаді	<p>2.2.1. Актуалізація, моніторинг та контроль за дотриманням норм системи управління благоустроєм у громаді.</p> <p>2.2.2. Створення системи та інфраструктури збирання, сортування та утилізації ТПВ.</p> <p>2.2.3. Формування екологічної культури.</p> <p>2.2.4. Формування екологічної культури.</p> <p>2.2.5. Упорядкування та утримання в чистоті кладовищ в громаді.</p> <p>2.2.6. Проведення не менше ніж 4 рази на рік Громадської акції «Чисто-LIKE!» за трьома тематичними напрямками: охорона водних ресурсів, очищення від сміття та захист зелених насаджень.</p> <p>2.2.7. Проведення щорічного конкурсу «Найкрасивіша садиба (прибудинкова територія) та її оточення»</p>
	2.3. Оптимізація надання послуг у сфері освіти та охорони здоров'я і покращення соціального захисту населення	<p>2.3.1. Формування оптимальної мережі навчальних закладів.</p> <p>2.3.2. Підвищення якості послуг у закладах охорони здоров'я.</p> <p>2.3.3. Забезпечення доступності об'єктів соціальної сфери для осіб з обмеженими можливостями.</p> <p>2.3.4. Створення єдиного центру надання соціальних послуг, запровадження інноваційних форм роботи в сфері соціального захисту населення</p>
	2.4. Впровадження ефективного енергоменеджменту та енергомоніторингу.	<p>2.4.1. Проведення заходів з енергоефективності комунальних закладів громади.</p> <p>2.4.2. Розвиток альтернативної енергетики.</p> <p>2.4.3. Модернізація системи зовнішнього освітлення із використанням енергоефективних технологій.</p> <p>2.4.4. Виконання заходів оптимізованої схеми тепlopостачання.</p> <p>2.4.5. Будівництво теплових котельень на альтернативних видах енергії.</p> <p>2.4.6. Переведення будівель на автономне опалення; встановлення, або модернізація наявних будинкових теплових пунктів та пунктів обліку енергоносіїв</p>

1	2	3
3. Формування ефективної громади	3.1. Підвищення активності членів територіальної громади	3.1.1. Залучення жителів громади до вирішення місцевих проблем шляхом розробки спільних проєктів. 3.1.2. Підтримка ініціатив створення та діяльності громадських організацій. 3.1.3. Підтримка проєктів, які здійснюються громадськими та благодійними організаціями. 3.1.4. Розробка системи комунікацій з громадськістю. 3.1.5. Створення центру громадської активності. 3.1.6. Пропагування розвитку громадських ініціатив, надання можливості ініціативним представникам громади ознайомитися з аналогічними прикладами в інших громадах. 3.1.7. Впровадження програми «Бюджет громадських ініціатив». 3.1.8. Популяризація самобутності Крюківщинської громади в контексті розвитку вітчизняної культури. 3.1.9. Підвищення обізнаності молоді щодо місцевих традицій. 3.1.10. Розвиток і підтримка місцевих творчих колективів та патріотичних гуртків. 3.1.11. Популяризація здорового способу життя в громаді шляхом проведення спортивних змагань, конкурсів, свят, кубків громади з футболу, міні-футболу, волейболу, настільного тенісу тощо. 3.1.12. Участь представників громади у регіональних, національних та міжнародних проєктах та ініціативах
	3.2. Підвищення відкритості та прозорості місцевої влади	3.2.1. Прозора підготовка рішень та заходів щодо надання послуг громадянам. 3.2.2. Оприлюднення програмних та нормативних документів. 3.2.3. Відкритість сільського голови у взаємодії з громадськістю. 3.2.4. Відкритість виконавчих органів місцевого самоврядування та забезпечення участі громадськості. 3.2.5. Прозорість роботи ради, оприлюднення нормативно-правових актів та іншої документації. 3.2.6. Підвітність депутатського корпусу сільської ради. 3.2.7. Підвищення ефективності діяльності органів та інституцій місцевого самоврядування, розвиток їхнього кадрового потенціалу. 3.2.8. Надання владою максимального доступу до інформації, що є в її розпорядженні, та стимулювання активного залучення громадян до безпосередньої комунікації та регулярного діалогу з питань вироблення політик на місцевому рівні. 3.2.9. Розробка та надання відкритого доступу до таких зовнішніх інформаційних систем: ІАС «Майно», «Земельні ресурси Крюківщини», «Громадський бюджет», «Відкритий бюджет», «Електронні петиції», «Інформаційно-довідкова служба Крюківщини», Система публічних закупівель «Прозоро». 3.2.10. Оприлюднення місцевою владою за власною ініціативою вичерпної та актуальної інформації про фінанси, поточну активність та плани, політичні ініціативи та ухвалені рішення, послуги, які надаються мешканцям, а також інформації, що становить суспільний інтерес
	3.3. Створення партнерського інформаційного простору для комунікацій в громаді	3.3.1. Розвиток та розширення медійних ресурсів (інтернет-газети та радіо-телемовлення). 3.3.2. Створення центрів збору інформації (скриньки) в т.ч. електронної «Скриньки довіри». 3.3.3. Створення служби комунікацій «гаряча лінія». 3.3.4. Запровадження для територіального управління платформи геоінформаційної системи «Електронне село» як ефективного антикорупційного механізму, оскільки відкритість містобудівної, землевпорядної і кадастрової інформації робить непотрібною посередницьку функцію чиновників
	3.4. Підвищення рівня безпеки проживання у громаді	3.4.1. Створення громадянських об'єднань (громадської варти) з охорони правопорядку. 3.4.2. Встановлення мережі відеоспостереження в місцях масового перебування людей та перетину транспортних потоків

Джерело: [4].

Суттєвими перевагами розробки Стратегії є: націленість на стратегічні пріоритети території; забезпечення довготривалого ефекту і сталості результатів; можливість співфінансування з інших джерел; залучення громади на всіх етапах розробки та реалізації проєктів територіального розвитку; постійний моніторинг процесу реалізації та можливість вчасної корекції завдань плану в разі зміни зовнішніх факторів; створення умов, за яких підтримка кількох пріоритетних проєктів розвитку може забезпечити позитивні зміни економіки громади в цілому.

Проведення робіт із планування відбувалось у відповідності до методології стратегічного планування із застосуванням партисипативних методів із максимально можливим залученням різних груп населення (у т.ч. шляхом проведення соціологічного дослідження, стратегічних сесій за участю представників влади, громадськості та бізнесу, широкого громадського обговорення). Такий підхід дозволив виявити та врахувати інтереси усіх громадян, ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення проблем громади, забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою. Створена разом з громадою Стратегія незалежно від особистісних

якостей керівників, або політичної ситуації спрямовується на покращення стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання суспільно-активних громадян — патріотів своєї громади.

На основі аналізу соціально-економічного стану громади, а також спираючись на результати анкетування громадськості та представників бізнесу, члени Робочої групи, задіяні до розробки Стратегічного плану, визначили сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку Крюківщинської територіальної громади, провели загальний SWOT-аналіз громади (табл. 1) [4].

Порівняльні переваги (визначені в результаті аналізу сильних сторін і можливостей) [4]: прогнозоване продовження євроінтеграційних процесів та реформ в Україні сприятимуть зростанню зацікавленості інвесторів до України. З урахуванням таких сильних сторін Крюківщинської громади, як вигідне географічне положення — близькість столиці, розвинена транспортна інфраструктура, збільшення населення працездатного віку, сприятливий бізнес-клімат, такі можливості стимулюватимуть розвиток нових видів економічної діяльності на території села, що призведе до зростання рівня зайнятості та рівня доходів населення.

Виклики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей) [4]: недостатня пропускна здатність доріг, оновлення та реконструкція систем водопостачання та каналізування в середньостроковій перспективі можуть бути частково усунуті завдяки підтримці державних фондів, діяльність яких спрямована на розвиток територіальної громади, а також фінансової підтримки проектів розвитку громади через програми міжнародної технічної допомоги; залучення ресурсів проектів міжнародної технічної допомоги можуть сприяти створенню інфраструктури підтримки бізнесу та підвищенню рівня громадської активності; кількість малих підприємств може збільшитися за рахунок зростання економічної активності в м. Києві.

Ризики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз) [4]: відплив за межі громади кваліфікованих кадрів обмежуватиме підвищення якості надання освітніх і медичних послуг; наявність значного тіньового сектору в економіці України негативно впливатиме на формування доходної частини місцевого бюджету та його спроможність фінансувати необхідні видатки.

Складність та незначна ймовірність швидкого усунення загроз вимагає від громади, органів влади ще більшої практичної діяльності у вирішенні проблем громади. SWOT-аналіз став підставою для визначення пріоритетів, стратегічних та оперативних цілей розвитку Крюківщинської територіальної громади, реалізація яких має допомогти громаді максимально скористатися існуючими порівняльними перевагами та мінімізувати ризики (табл. 2) [4].

Проте Стратегія не всеосяжний документ, у якому визначено заходи щодо розв'язання усіх проблем соціально-економічного розвитку території. Вона підкреслила конкурентні переваги території громади на підставі існуючих природних, матеріальних, фінансових, економічних, трудових, соціальних, інтелектуальних ресурсів, які при належній організації та об'єднанні зусиль, можна використовувати для вирішення нагальних проблем місцевого соціально-економічного розвитку. Тому Стратегія зосереджена на напрямках, які є найважливішими для забезпечення соціально-економічного розвитку території на тривалий період [4, с. 5].

Стратегічне планування — це не одноразова подія, з певним початком і кінцем, навпаки, це ефективний інструмент менеджменту. Саме завдяки створенню належного системного моніторингу та коригування, а також управління впровадженням стратегічного плану досягається високий рівень відповідальності за реалізацію стратегії та її адаптацію до зміни зовнішніх та внутрішніх чинників. Показово, що робота з реалізації Стратегії розвитку Крюківщини, зокрема усунення слабких сторін, наразі проводиться: створюються робочі групи з різних питань розвитку сільської громади з активних жителів села, організуються відкриті зустрічі та дискусії, встановлюються бювети та системи очистки води для забезпечення населення якісною питною водою.

ВИСНОВКИ

Одним із найбільш ефективних інструментів ефективного управління Крюківщинською територіальною громадою є розробка партисипативної моделі її стра-

тегічного розвитку, яка є дієвим інструментом у вирішенні спільних проблем мешканців та реалізації основоположних завдань щодо спроможності, економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості, якості життя у громаді через ефективне використання ресурсів та реалізацію спільних інтересів влади, громади та бізнесу. Суттєвими рисами такого успішного співробітництва і одночасно етапами його становлення є: наявність у потенційних учасників спільних інтересів; діалог для узгодження інтересів і визначення мети та її визнання учасниками; діалог для розробки способів досягнення спільної мети; розподіл цілей та обов'язків учасників; контроль погодження дій учасників для досягнення спільної мети оптимальними способами.

Література:

1. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO. — К.: ТОВ "Софія-А". — 2012. — 88 с.
2. Дегтярьова І.О. Стратегії місцевого самоврядування: порівняльний аналіз / І.О. Дегтярьова // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць — Вип. 2. — Х.: Вид-во ХарПІНАДУ "Магістр", 2004. — С. 143—146.
3. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні: підручник / За заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. — К.: НАДУ; Вид-во "Фенікс", 2010. — 400 с.
4. Стратегія розвитку Крюківщинської територіальної громади на 2019-2027 рр [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://news.e-kryukivshchyna.gov.ua/wp-content/uploads/2018/10/Стратегічний-план-Крюківщина-1.pdf>
5. Ткачук А. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко. — К.: ІКЦ "Легальний статус", 2016. — 96 с.

References:

1. Berdanova, O. and Vakulenko, V. (2012), *Stratichne planuvannya mistsevoho rozvytku. Praktychnyj posibnyk* [Strategic Planning for Local Development. Practical guide], TOV "Sofyia-A", Kyiv, Ukraine.
2. Dehtiar'ova, I. O. (2004), *Stratohii mistsevoho samovriaduvannia: porivnial'nyj analiz* [Strategies for local government: comparative analysis], Vyd-vo KharPI NADU "Mahistr, Kyiv, Ukraine.
3. Vakulenko, V. and Orlaty, M. (2010), *Zahal'ni zasady mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: Pidruchnyk* [General Principles of Local Self-Government in Ukraine: Textbook], Vyd-vo "Feniks", Kyiv, Ukraine.
4. The official site of Kryukivshchyna Village Council (2018), "Development Strategy of the Kryukivshchyna Territorial Community for 2019-2027 pp. available at: <http://news.e-kryukivshchyna.gov.ua/wp-content/uploads/2018/10/Стратегічний-план-Крюківщина-1.pdf> (Accessed 24 December 2018).
5. Tkachuk, A. (2016), *Stratichne planuvannya u hromadi (navchal'nyj modul')* [Community Strategic Planning (Training Module), IKTs "Lehal'nyj status, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2019 р.