

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„_____” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та
КД №_____ від „_____” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення стратегії розвитку територіальної громади на
прикладі Коблівської сільської ради»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти
II курсу, групи ПА-22М
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
«Публічне управління та
адміністрування»

(назва ОПП)

Олійник Олена Миколаївна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Андрощук І.О.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	7
1.1. Адміністративна реформа в Україні: особливості та процес утворення об'єднаних територіальних громад	7
1.2. Основні підходи до трактування поняття стратегії та стратегічного розвитку громад	15
1.3. Україна після перемоги: стратегія розвитку та регіональний устрій	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОБЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ	33
2.1. Характеристика функціонування Коблівської сільської ради та аналіз її організаційної структури	33
2.2. Основні показники бюджетного забезпечення діяльності Коблівської громади	38
2.3. Аналіз якості громадських послуг та умов життя у Коблівській сільській громаді	51
РОЗДІЛ 3 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОБЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ	59
3.1. Діагностика місцевих проблем та визначення пріоритетів розвитку Коблівської сільської громади	59
3.2. Економічна складова сільських територій та їх інвестиційна привабливість	64
3.3. Організація молочного кооперативу, як спосіб залучення інвестицій в Коблівську сільську громаду	68
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Чітке визначення свого майбутнього та ефективне управління є головними пріоритетами будь якої громади в Україні. Саме це, та багато інших важливих аспектів є основою та підґрунтям для формування стратегій розвитку громад та удосконалення тих які вже сформовані та реалізуються. Необхідність залучення жителів громади, а особливо сільської, до удосконалення стратегії дасть можливість створити її «живою» з дієвим механізмом її реалізації. Оскільки процес стратегічного планування є постійний та безперервний, виникає необхідність регулярно переглядати та удосконалювати саму стратегію, та вносити корективи по її реалізації, адже зовнішнє середовище швидко змінюється, відповідно ці зміни впливають і на можливості реалізації стратегії. Якісне удосконалення дасть можливість покращити умови життя жителів громади, зробить їх більш згуртованими та долученими до справ загального розвитку. В такій громаді хочеться потім жити, працювати та розвиватись. Це складний та циклічний процес, і на скільки якісно він буде вибудованим, в стратегії розвитку, залежить розвиток громади її сталість та стійкість.

Збереження сталості та стійкості сільської громади вимагає комплексного підходу до соціально-економічного розвитку, з урахуванням різноманітних аспектів, таких як сприяння підприємництву, розвиток інфраструктури, підтримка місцевої освіти та охорони здоров'я, утримання природних та культурних ресурсів та підтримка громадської активності. Не менш важливою складовою є відбудова тих об'єктів інфраструктури громади, які постраждали від військової агресії. Всі перелічені аспекти є складовими стратегії розвитку громади. Тож, необхідно враховувати унікальні потреби та можливості кожної конкретної громади, працюючи над комплексним її розвитком, який сприятиме покращенню якості життя всіх її жителів. Створений разом з громадою стратегічний план незалежно від особистісних якостей керівників, або політичної ситуації спрямовується на покращення

стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання суспільно-активних громадян – патріотів своєї громади.

Метою роботи є з'ясування теоретичних та практичних аспектів формування та удосконалення стратегії розвитку територіальної громади, на прикладі Коблівської сільської ради.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- 1) дослідити теоретичні аспекти формування стратегії розвитку громади;
- 2) розглянути діючу стратегію розвитку досліджуваної громади;
- 3) провести аналіз проблем громади та запропонувати шляхи їх вирішення;
- 4) провести SWOT-аналіз дослідивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози досліджуваної громади;
- 5) надати дієві пропозиції щодо покращення економічної складової громади та її інвестиційної привабливості.

Об'єктом дослідження було обрано публічну діяльність Коблівської сільської ради, яка представляє одну з найбільших громад Миколаївської області.

Предметом дослідження є аналіз теоретичних засад та практичних аспектів діяльності Коблівської сільської ради, та її стратегія розвитку.

Методи досліджень – аналіз, синтез, порівняння, оцінювання, математичне моделювання.

Для досягнення поставлених завдань в першому (теоретичному) розділі випускної роботи розглядаються теоретичні аспекти дослідження засад формування стратегії розвитку громад, зокрема важливість адміністративної реформа в Україні. Особливості та процес утворення об'єднаних територіальних громад. Розкриті аспекти для країни після перемоги, її стратегія розвитку та регіональний устрій.

В другому (практичному) розділі розкривається загальна характеристика Коблівської сільської ради та громади в цілому. Досліджені основні показники бюджетного забезпечення діяльності Коблівської громади.

Та проведено аналіз якості громадських послуг та умов життя досліджуваної громади.

У третьому розділі розглянуто концептуальні підходи щодо формування стратегії розвитку Коблівської сільської громади. Проведена діагностика місцевих проблем та визначені пріоритети розвитку громади. Досліджена економічна складова сільської території та її інвестиційна привабливість.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в детальному дослідженні наукових джерел щодо питання удосконалення стратегії розвитку територіальних громад та розробка концептуальних підходів щодо її покращення.

Практична цінність роботи полягає у розробці практичних шляхів впровадження запропонованих шляхів удосконалення стратегії розвитку громад.

Результати дослідження оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (07-08 грудня 2023 року, доповідь «Принципи розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади»).

Джерелами інформації виступають підручники з публічного управління і адміністрування, маркетингу, економіки підприємства, статті науковців і молодих вчених, які займаються дослідженнями питань стратегії розвитку громад, а також статистичну звітність: Зведений кошторис, Звіт з праці за досліджуваний період з 2018 по 2022 роки.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Загальний її обсяг становить 100 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 80 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 16 таблиць та 30 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

1.1. Адміністративна реформа в Україні: особливості та процес утворення об'єднаних територіальних громад

Створення ефективної системи державного управління є важливою умовою виходу України із трансформаційної кризи. Адже Ефективна система державного управління включає в себе широкий спектр аспектів, які охоплюють політичні, адміністративні, економічні та соціальні сфери. Вона повинна забезпечувати стабільність, розвиток і добробут громадян, дотримуючись принципів законності, рівності, відкритості та прозорості. Ефективна система державного управління сприяє забезпеченню прав і свобод громадян, ефективному використанню ресурсів та створенню сприятливих умов для економічного, соціального та культурного розвитку України.

Одним з ключових аспектів ефективної системи державного управління є наявність чіткої стратегії, яка визначає мету і завдання управління, а також шляхи досягнення цих цілей. Ця стратегія повинна бути узгоджена з усіма зацікавленими сторонами, враховувати потреби суспільства та бути орієнтована на досягнення сталого розвитку.

Другим важливим аспектом є наявність ефективної системи управління ресурсами. Це охоплює ефективне фінансування державних програм, раціональне використання людських ресурсів, оптимізацію витрат та максимізацію результативності управлінської діяльності.

Третім ключовим аспектом є розвинена система контролю та моніторингу. Ефективний контроль сприяє вчасному виявленню та усуненню недоліків у роботі державних установ, а також вдосконаленню управлінських процедур та механізмів.

Крім того, важливою складовою ефективної системи державного

управління є принципи відкритості та прозорості. Відкрите управління передбачає доступність інформації про діяльність уряду та його рішень, а також можливість громадського контролю за управлінською діяльністю. Це сприяє залученню громадськості до управлінського процесу та підвищенню рівня довіри до владних структур.

Ще одним важливим аспектом є професійний та компетентний персонал у державному управлінні. Наявність кваліфікованих кадрів є важливим фактором успішності управлінської діяльності та реалізації державних програм.

Крім цього, ефективна система державного управління передбачає використання сучасних технологій в управлінській діяльності, автоматизацію процесів та впровадження електронного урядування для підвищення ефективності та прозорості управління.

Нарешті, ефективна система державного управління повинна відповідати принципам правової держави, забезпечуючи захист прав та свобод громадян, дотримання законності та рівності перед законом.

Загальнонаціональна система державного управління вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у суспільстві та динаміці світового розвитку. Тільки такий підхід забезпечить стабільність та розвиток країни, задовольняючи потреби і очікування громадян.

Процес впровадження ефективної системи державного управління може бути складним та вимагати часу. Це передбачає не лише вдосконалення законодавства та нормативно-правової бази, але й культурні зміни в управлінських структурах, підвищення кваліфікації кадрів, розширення взаємодії з громадськістю та розбудову технологічної інфраструктури.

Держави, які прагнуть досягнути ефективної системи державного управління, часто звертаються до кращих практик та досвіду інших країн, взаємодіючи з міжнародними організаціями та партнерами. Важливою є також внутрішня політична воля та ангажованість правлячих еліт у впровадженні реформ для покращення управління, серед яких не останню роль

відіграє «Адміністративна реформа».

У світлі вищезгаданого можна зазначити, що обличчя ефективності системи державного управління може різнитися в залежності від конкретного контексту та потреб країни. Однак загальні принципи та аспекти ефективного управління залишаються важливими у будь-якому контексті, і забезпечення їх виконання є ключовим завданням для покращення управлінської діяльності у будь-якій країні.

Адміністративна реформа має великий вплив на формування ефективної системи державного управління. Ця реформа спрямована на поліпшення організаційної структури та управлінських процесів у державних установах. Основна мета адміністративної реформи полягає в забезпеченні більш ефективного та ефективного управління державними ресурсами, покращенні рівня обслуговування громадян, зменшенні корупції та розширенні прозорості у державних структурах. Головні аспекти адміністративної реформи України наведено на рис. 1.1.

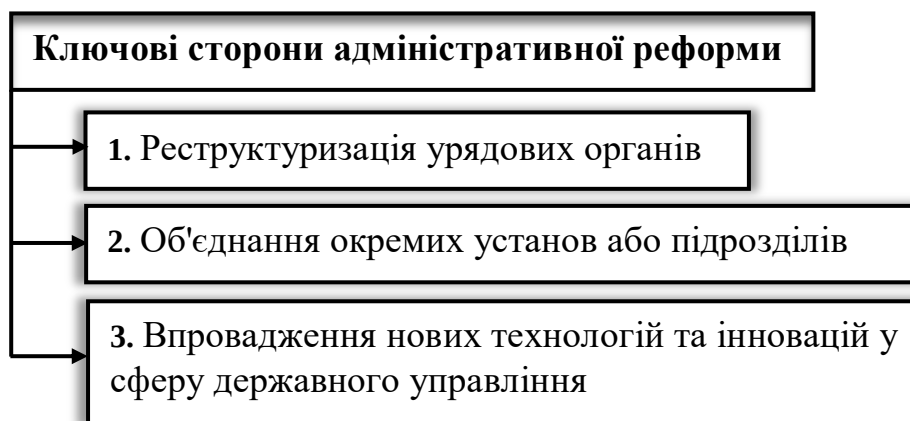


Рис. 1.1. Ключові аспекти адміністративної реформи

Джерело: розроблено автором

Розглянемо кожен з аспектів більш детально. Одним з основних аспектів адміністративної реформи є реструктуризація урядових органів, що включає у себе зміну їхньої структури, функцій та компетенцій. Це сприяє зменшенню бюрократії та покращенню координації між різними державними органами.

Іноді це може включати об'єднання окремих установ або підрозділів для забезпечення більш ефективного використання ресурсів та підвищення

продуктивності.

Крім того, адміністративна реформа часто включає в себе впровадження нових технологій та інновацій у сферу державного управління. Це може охоплювати автоматизацію процесів, впровадження електронних систем управління та звітності, а також застосування аналітичних інструментів для прийняття ефективних управлінських рішень.

Але також як і будь яка реформа вона має свої переваги та недоліки які ми навели в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Переваги та недоліки впровадження адміністративної реформи

Переваги	Недоліки
1. Збільшення ефективності державного управління	1. Зміни можуть викликати опір у вже існуючих управлінських команд та співробітників
2. Покращення обслуговування громадян	2. Збільшення витрат на реформування та навчання персоналу
3. Сприяння зменшенню рівня корупції	3. Може призвести до певного розпаду системи, без забезпечення належного планування та координацію
4. Сприяння покращенню співробітництва з міжнародними партнерами та іншими країнами	4. Розширення бази публічних послуг може привести до зниження їх якості

Джерело: розроблено автором за матеріалами [1]

Розглянемо більш детально наведені переваги та недоліки. Отже, однією з головних переваг адміністративної реформи є збільшення ефективності державного управління. Шляхом оптимізації структури та процесів в урядових органах можна зменшити зайві витрати та зробити управління більш продуктивним. Це дозволяє звільнити ресурси для розвитку соціальних програм, інфраструктури, освіти та охорони здоров'я.

Другою важливою перевагою адміністративної реформи є покращення обслуговування громадян. Шляхом спрощення процедур, зменшення бюрократії та підвищення якості надання послуг державні установи можуть забезпечити кращий доступ до своїх послуг для громадян. Це сприяє

збільшенню довіри громадян до державних установ та покращенню їхнього співробітництва з ними.

Крім того, адміністративна реформа може сприяти зменшенню рівня корупції шляхом створення більш прозорих та відкритих умов для управління державними ресурсами. Зменшення можливостей для вчинення корупційних дій та встановлення чітких правил управління допомагає зменшити корупцію та підвищити довіру до державних установ.

Нарешті, адміністративна реформа може також сприяти покращенню співробітництва з міжнародними партнерами та іншими країнами шляхом створення більш прозорої та прогресивної системи державного управління. Це може збільшити інвестиційну привабливість країни та покращити її міжнародний статус.

Однак, адміністративна реформа може також призвести до певних викликів та труднощів. Наприклад, структурні зміни можуть викликати опір у вже існуючих управлінських команд та співробітників, що може ускладнити процес впровадження реформ. Також необхідно враховувати витрати на реформування та навчання персоналу для роботи в нових умовах.

Крім того, іноді адміністративна реформа може призвести до певного розпаду системи, якщо не буде забезпечено належне планування та координацію. Також адміністративна реформа передбачає значно розширити перелік бази надання публічних послуг, що в подальшому може призвести до зниження їх якості за відсутності належних фахівців та їх кількості. Одним з ключових аспектів успішної адміністративної реформи є забезпечення участі громадськості та зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень та впровадження змін.

Отже, адміністративна реформа має значний вплив на формування ефективної системи державного управління. Вона може привести до покращення управління державними ресурсами, зменшення корупції, покращення обслуговування громадян та збільшення прозорості управління. Однак, важливо проводити адміністративну реформу з урахуванням існуючих

викликів та труднощів, щоб забезпечити її успішність та максимальну користь для суспільства.

Отже під адміністративною реформою розуміють, що це процес змін у структурі та функціональних основах державного управління, спрямований на покращення його ефективності, ефективності та доступності для громадян. Ця реформа може включати такі аспекти, як зміна територіальної організації влади, об'єднання або роз'єднання адміністративних одиниць, оптимізація структури урядових відомств та установ, а також впровадження нових методів управління.

Структурна необхідність проведення адміністративної реформи в Україні наведена на рис. 1.2.

АДМІНІСТРАТИВНА РЕФОРМА

1. ПРИЧИНИ ПРОВЕДЕННЯ:

- покращення управління,
- зменшення бюрократії,
- збільшення доступності послуг для громадян,
- економічна ефективність та інші.

2. РЕЗУЛЬТАТ РЕФОРМИ:

- спрощення процедур,
- зменшення витрат на утримання апарату влади,
- підвищення рівня обслуговування громадян та бізнесу,
- більша прозорість та відкритість діяльності державних установ.

3. ВИМОГИ:

- прийняття нових законів,
- розробка та впровадження нових адміністративних процедур,
- перепідготовки персоналу,
- здійснення інституційних змін та багато іншого.

4. КОМУНІКАЦІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА ПРОЗОРІСТЬ РЕФОРМИ.

5. ПЛАН ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМИ ТА СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТІВ.

Рис. 1.2. Структурна необхідність проведення адміністративної реформи
Джерело: розроблено автором

Важливо зауважити, що адміністративна реформа є складним процесом,

який вимагає відповідальності, консенсусу та великої уваги до деталей. Вона повинна бути ретельно підготовлена та реалізована з урахуванням конкретних умов та потреб країни, а також інтересів громадян та інших зацікавлених сторін.

В Україні адміністративна реформа та її активна фаза припали на період 2015-2020 років. Загалом реформа включає в себе об'єднання деяких регіонів для кращого управління, оптимізацію та реорганізацію державних установ, а також покращення якості та доступності послуг для громадян. Незважаючи на певні виклики, ця адміністративна реформа принесла значні вигоди.

Варто відмітити, що підготовча робота щодо адміністративної реформи проводилась набагато раніше і мала в цьому законодавче підґрунтя. В період з 2010 року по 2013 рік були спроби реалізації Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів щодо встановлення та зміни меж адміністративно-територіальних одиниць, назв населених пунктів і віднесення їх до певних категорій» які не увінчались успіхом, і лише в квітні 2014 року урядом було ухвалено «Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади» в Україні, який вважається документом, що дав старт адміністративній реформі. Після чого стартувала активна фаза реалізації адміністративної реформи України та формування її законодавчої бази (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Хронологія законодавчої бази адміністративної реформи України

№ з/п	Нормативний документ
1	2
1	Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII «Про добровільне об'єднання територіальних громад»
2	Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 195 «Питання використання у 2015 році коштів державного фонду регіонального розвитку».
3	Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 року № 214 «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад».
4	Закон України від 16 квітня 2020 року № 562-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад»

Продовження табл. 1.2

1	2
5	Закон України від 20 липня 2020 року "Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій"
6	Постанова Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів»
7	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2020 року № 480-р «Про затвердження перспективного плану формування територій громад Миколаївської області»
8	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 719-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Миколаївської області»

Джерело: сформовано автором за матеріалами [2,3,4,5,6,7,8]

В результаті реалізації адміністративної реформи було сформовано замість 11 000 місцевих рад утворилося більше 1470 абсолютно спроможних та сильних територіальних громад. Також зменшилась і кількість районів, було 490, а стало 136 нових (табл. 1.3). Ради громад перейняли повноваження колишніх районних рад, та сформувалась повноцінна рада областей.

Таблиця 1.3.

Результати об'єднання територіальних громад регіонів України

Область	Дата затвердження	Затверджена кількість громад	Укрупнені райони
1	2	3	4
Чернігівська	13 травня 2020	57	5
Чернівецька	6 травня 2020	52	3
Черкаська	6 травня 2020	67	4
Хмельницька	29 квітня 2020	60	3
Херсонська	29 квітня 2020	49	5
Харківська	15 квітня 2020	56	7
Тернопільська	22 квітня 2020	55	3
Сумська	20 травня 2020	51	5
Рівненська	20 травня 2020	64	4
Полтавська	13 травня 2020	60	4
Одеська	27 травня 2020	91	7
Миколаївська	15 квітня 2020	52	4
Львівська	27 травня 2020	73	7
Луганська	29 квітня 2020	37	8
Кіровоградська	13 травня 2020	49	4
Київська	20 травня 2020	69	7
Івано-Франківська	22 квітня 2020	62	6
Запорізька	27 травня 2020	67	5
Закарпатська	13 травня 2020	64	6

Продовження таблиці 1.3.

1	2	3	4
Житомирська	15 квітня 2020	66	4
Донецька	6 травня 2020	66	8
Дніпропетровська	20 травня 2020	86	7
Волинська	13 травня 2020	54	4
Вінницька	6 травня 2020	63	6
АР Крим			10
Усього		1470	136

Джерело: сформовано автором за матеріалами [9]

Саме адміністративно територіальна реформа вважається головною реформою децентралізації в Україні. Децентралізація - це процес передачі влади, ресурсів, фінансів та функцій з центрального уряду до місцевих органів влади. Цей процес має на меті підвищення самостійності та відповідальності місцевих громад у вирішенні їхніх потреб та проблем. Децентралізація може також сприяти покращенню участі громадян у процесах прийняття рішень та розвитку їхніх територій. Наша адмінреформа вважається найбільш успішною на теренах Центральної та Східної Європи, за результатами кількісних параметрів об'єднання, що базувалася на добровільних засадах органів місцевої влади.

Таким чином, адміністративна реформа є важливим етапом у розвитку держави і має на меті покращення управління, зменшення бюрократії та збільшення доступності та якості державних послуг. Вона вимагає консенсусу, детального аналізу та уважної підготовки для досягнення успішних результатів.

1.2. Основні підходи до трактування поняття стратегії та стратегічного розвитку громад

Важливу роль в стабільному розвитку країни відіграє такий важливий параметри як її безпека в усіх сферах функціонування. Для державного апарату надзвичайно важливою є економічна безпека, оскільки вона включає в себе заходи, спрямовані на забезпечення стабільного функціонування економіки в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз. Зовнішні загрози для

економічної безпеки країни можуть включати, як ми бачимо, в першу чергу збройну агресія, яка в подальшому спонукає виникненню таких негативних явищ, як економічний тиск з боку інших країн, міжнародні торговельні конфлікти, сировинні кризи, фінансові коливання та інші події, які згубно впливають на економіку України.

Збройна агресія росії проти України має серйозний вплив на формування стратегії розвитку нашої країни та громад. Перш за все, війна призводить до великих людських трагедій, руйнування інфраструктури та розгортання гуманітарних криз. Це спричиняє масові переселення, розпад соціальних зв'язків та загальне погіршення життя громадян.

У контексті таких умов стратегія розвитку України та її громад має включати плани відновлення інфраструктури, соціально-економічного розвитку, та відновлення соціальних зв'язків. Головною метою такої стратегії є забезпечення безпечного та стабільного середовища для громадян, сприяння економічному відновленню та розвитку і зміцнення соціального та політичного миру.

Крім того, важливим елементом такої стратегії є планування управління кризовими ситуаціями, включаючи заходи з підтримки внутрішнього порядку, безпеки громадян та гуманітарної допомоги. Також вирішення питань відновлення економіки, розвитку освіти та охорони здоров'я, а також психологічної реабілітації постраждалих громадян є важливими компонентами стратегії розвитку під впливом війни.

Надто важливою частиною стратегії буде впровадження міжнародної співпраці для спільного пошуку мирних та дипломатичних шляхів вирішення збройної агресії, а також підтримка від міжнародних партнерів для відновлення країни та допомоги в пост-воєнному відновленні.

Отже, як ми розуміємо та спостерігаємо, війна значно впливає на формування стратегії розвитку країни та громад і вимагає комплексного підходу, який має спрямовуватися на відновлення соціально-економічного розвитку та забезпечення безпеки та добробуту громадян.

Щоб більш глибоко розібратись в даному питанні варто детально дослідити такі поняття як «стратегія» та розуміння поняття «стратегічне планування».

Слово "стратегія" має давню історію та коріння. Його використовували у військовій справі для опису планування та керування військовими операціями. Етимологічно походить воно від грецького слова "στρατηγία" (strategia), що означає "мистецтво війни" або "план військових операцій".

Спочатку, поняття стратегії використовувалося для позначення планування та керування великомасштабними військовими операціями, такими як напад або оборона території. З часом, цей термін також почав використовуватися в інших галузях, таких як бізнес, політика та соціальні науки, в управлінні, для опису планування та керування великомасштабними діями та процесами.

Сама етимологія слова "стратегія" показує його коріння в грецькій воєнній термінології та відображає його первинне значення як мистецтва військового планування та керування.

В господарській сфері використовується таке поняття як «довгострокове планування» і «стратегія» стало похідним від даного поняття. На даний момент немає строгого понятійного визначення даного терміну, оскільки велика кількість вітчизняних і зарубіжних вчених-науковців та економістів по різному трактують дане поняття, та вкладають в нього свій особливий зміст.

В результаті аналізу наукової літератури ми зрозуміли, що стратегію варто розглядати з погляду трьох основних понятійних аспектів, а саме:

- 1) стратегія як план;
- 2) стратегія як модель;
- 3) стратегія як система.

Стратегія може тлумачитись як план або напрямок дій, спрямований на досягнення певної мети. У військовому контексті, стратегія відображає плани та тактики, розроблені для досягнення перемоги в війні. Коли мова йде про бізнес чи управління, стратегія представляє собою докладно продуманий план

дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації. В політичному середовищі, стратегія описує плани дій, розроблені для досягнення певних політичних цілей чи реалізації конкретних політичних амбіцій. У всіх цих контекстах, стратегія є спеціально розробленим планом, що відображає напрямки дій для досягнення поставлених цілей [38].

У контексті реформування громад чи розвитку суспільства стратегія може розглядатися як модель або карта шляху, яка визначає дії та напрями для досягнення певної мети чи результату. Стратегія в цьому випадку виступає як певний план, який включає в себе довгострокові цілі та конкретні кроки для їх досягнення. Розвиваючи стратегію для реформування громад чи суспільства, важливо докладно проаналізувати поточний стан речей, визначити конкретні цілі реформ та визначити методи досягнення цих цілей. Це може включати в собі розробку політик, програм та проектів, впровадження конкретних заходів та створення механізмів моніторингу та оцінки успіхів.

Отже, стратегія як модель для реформування громад представляє узгоджений план дій, який враховує потреби та можливості спільноти чи суспільства, визначає цілі та способи їх досягнення. Це дає можливість створити чіткі напрями та забезпечити належний контроль за процесом реформ [39].

Також систему можна розглянути як систему, що об'єднує різні елементи та процеси для досягнення поставлених цілей. Ця системна стратегія передбачає взаємодію між різними аспектами, такими як політичні, економічні, соціальні та культурні фактори, і включає в себе планування, розвиток, впровадження та оцінку різних ініціатив.

У рамках такої системної стратегії ключовим виступає цільовий орієнтований підхід, який враховує потреби та очікування громадськості, а також залучає різні зацікавлені сторони до процесу прийняття рішень та виконання стратегії. Важливою складовою такої системної стратегії є також моніторинг та оцінка результатів для постійного вдосконалення та адаптації до змін в середовищі.

Отже, стратегія як система у контексті розвитку громад та суспільства передбачає комплексний та узгоджений підхід до досягнення поставлених цілей, що враховує різні аспекти суспільно-економічного та політичного життя, включає у себе участь громадськості та має механізми контролю та оцінки [40].

Виходячи з вищезазначеного, ми можемо сказати, що поняття стратегії має кілька ключових характеристик, які визначають його сутність та застосування в різних контекстах рис. 1.3.

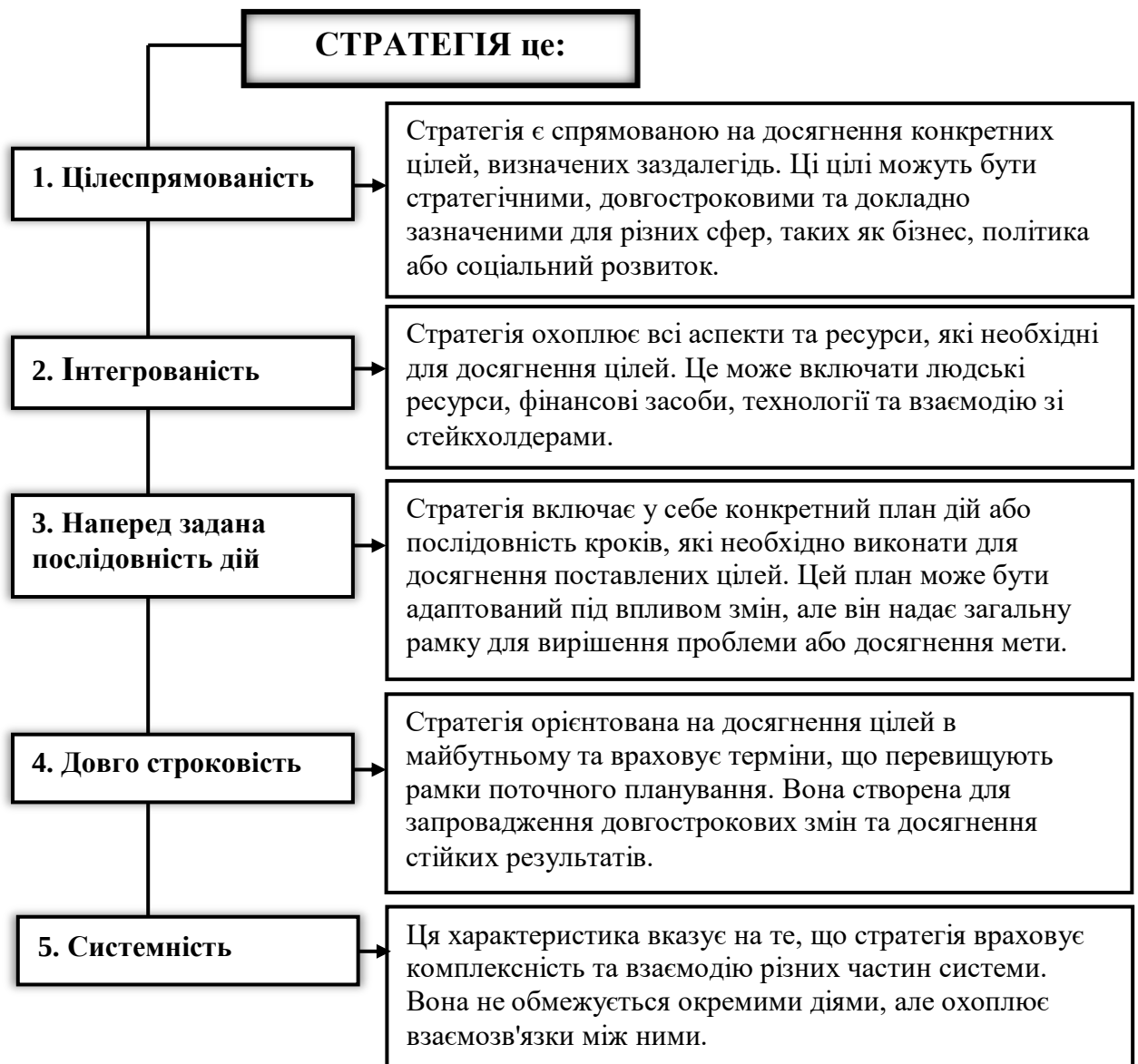


Рис. 1.3. Ключові характеристики поняття «стратегія»

Джерело: розроблено автором

Ці характеристики визначають стратегію як комплексний та системний

підхід до досягнення цілей, незалежно від конкретної галузі або контексту та є ключовими для розуміння та використання цього поняття.

Розглянемо трактування поняття «стратегія» різними авторами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Зміст поняття «стратегія»

№	Автор	Зміст поняття «стратегія»
Зарубіжні вчені		
1.	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
2.	Томпсон А.А. Стрікланд А.Дж.	Комплексний по-детальний план управління, що направлений на зміцнення становища підприємства на ринку та забезпечення координації зусиль, залучення та максимальне задоволення потреб споживачів, успішна конкуренція та досягнення визначених завчасно глобальних цілей. Певна комбінація методів конкуренції та організація бізнесу, яка спрямована на задоволення потреб споживачів та досягнення організаційних цілей. Під стратегією розуміють вибір підприємством траєкторії розвитку, ринків, методів конкуренції та ведення бізнесу.
3.	Каплан Р.С. Нортон Д.П.	Стратегія компанії описує, яким чином проводити цінність для акціонерів, клієнтів і членів спільноти взагалі. Стратегія - це те, як компанія збирається в майбутньому створювати довготривалу (стійку) вартість.
4.	Аакер Д.	Визначається чотирма елементами або напрямками: стратегія товарно ринкового інвестування, пропозиція споживчої цінності (або цінності для покупця), активи і компетенції, функціональні стратегії і програми.
Вітчизняні вчені		
5.	Герчикова І.М.	Комплексна система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних визначених підприємством цілей.
6.	Градів А.П.	Набір правил та прийомів, з допомогою яких досягаються основні мети розвитку системи
7.	Владімірова Л.П.	Узагальнююча модель тривалих дій, необхідних фірмі для досягнення поставлених цілей при наявних можливостях.
8.	Зуб А.Т.	Узагальнююча система заходів, які є необхідними досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координування та розподілу ресурсів підприємства. Іншими словами, вибір правил для прийняття управлінських рішень, якими організація керується під час своєї діяльності.
9.	Фатхутдінов Р.А.	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню їм стратегічних цілей у будь-якій області діяльності.
10.	Гершун А.	Стратегія – покроковий план дій, який визначає послідовні етапи у діяльності підприємства виконання яких забезпечує конкурентні переваги компанії.
11.	Яковлев В.Ю.	Сукупність фінансових та нефінансових цілей, які в короткостроковій, середньостроковій та довгострокових перспективах дозволяють організації максимально наблизитися до її місії.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [8,10,13,18,20]

Отже на наше переконання, враховуючи попередні твердження, «стратегія» - це або план дій, розроблений для досягнення конкретної мети чи наміру, або ширший підхід до планування та керування різними аспектами діяльності, такими як бізнес, політика, військова тактика, суспільний розвиток та інші сфери. В контексті бізнесу, стратегія може визначати шляхи розвитку компанії, конкурентні переваги, а також плани розвитку та досягнення успіху. Також це може бути визначене як загальний план спрямований на досягнення довгострокових цілей.

«Стратегія» та «грумада» є важливими поняттями для розвитку сучасного суспільства. Як вже з'ясували вище, стратегія, як правило, описує довгострокові цілі і шляхи до їх досягнення. Це може включати розвиток економіки, підвищення якості життя громадян, соціальні зміни, політичну стабільність тощо.

Щодо громади, це означає об'єднання людей, які проживають у певній географічній території, та розвиток спільноти для досягнення загальних цілей. Грумада може працювати над вирішенням місцевих проблем, забезпеченням соціального захисту, розвитку інфраструктури, та підтримкою підприємництва.

Стратегія та громада можуть бути взаємопов'язаними, оскільки стратегія може бути використана для спрямування зусиль громади у досягненні спільних цілей. Грумадська стратегія може включати широку участь жителів у формулюванні цілей та виявленні пріоритетних напрямків розвитку для їхньої громади. Окремо, громади можуть створювати власні стратегії розвитку, які відображають потреби та цілі місцевих жителів. Цей підхід сприяє зміцненню демократичних процесів та активізації участі громадськості у вирішенні місцевих проблем. Таким чином, стратегія та громада представляють важливі засоби для досягнення соціально-економічного розвитку та покращення якості життя місцевих спільнот.

Розвиток об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в Україні є однією з ключових реформ для зміцнення демократії, забезпечення ефективного

місцевого самоврядування та підвищення якості життя громадян. Ця реформа передбачає об'єднання сільських та прилеглих до них населених пунктів в єдині територіальні громади, які отримують значну автономію у прийнятті рішень та виконанні функцій місцевого самоврядування.

Розвиток ОТГ передбачає ряд напрямків, включаючи:

1. Консолідацію територій. Об'єднання різних сільських та міських територіальних громад для створення більших та більш ефективних адміністративних одиниць.

2. Поширення повноважень. Дотримання основних принципів місцевого самоврядування, надання громадам ширших повноважень у бюджетному та економічному плануванні, управлінні землею, соціальній політиці та інфраструктурному розвитку.

3. Підвищення ефективності управління. Розробка та впровадження систем ефективного управління, зокрема планування розвитку, фінансового управління та контролю за реалізацією програм та проектів.

4. Залучення громадян. Забезпечення прозорості та участі громадян у прийнятті рішень, активна комунікація з мешканцями та залучення громадськості до процесу планування та розвитку громад.

Розвиток ОТГ українською системою місцевого самоврядування сприяє посиленню демократичних цінностей та створенню умов для сталого соціально-економічного розвитку регіонів.

В той же час, стратегія розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в Україні має на меті забезпечити стале та збалансоване соціально-економічне зростання громад для покращення якості життя їх мешканців. Для цього необхідно розробити та впровадити комплексну стратегію, яка орієнтована на досягнення конкретних цілей та враховує потенціал та потреби кожної конкретної громади.

Основні складові стратегії розвитку ТГ в Україні можуть включати наступне:

1. Соціально-економічний аналіз. Проведення комплексного аналізу

поточного стану громади, включаючи соціально-економічні показники, інфраструктурні можливості, трудові ресурси та потреби населення.

2. Визначення пріоритетних напрямків розвитку. Визначення основних сфер, які потребують пріоритетної уваги, таких як розвиток інфраструктури, забезпечення доступу до освіти та охорони здоров'я, підтримка малого підприємництва та аграрного сектору, екологічна безпека тощо.

3. Залучення громадянського суспільства. Створення умов для активної участі місцевих жителів у процесі прийняття стратегічних рішень та виконання проектів розвитку. Це може включати громадські консультації, роботу громадських рад, створення механізмів звітування перед громадою та інші форми взаємодії з громадськістю.

4. Фінансове планування та ресурсне забезпечення. Розробка ефективних механізмів управління фінансовими ресурсами та здійснення інвестицій у розвиток громади через залучення державних, місцевих та зовнішніх джерел фінансування.

5. Моніторинг та оцінка. Впровадження системи моніторингу та оцінки досягнутих результатів для вчасного коригування стратегії розвитку та вдосконалення процесів планування.

Ці етапи можуть бути відтворені та адаптовані з урахуванням конкретних умов та потреб кожної ТГ в Україні. Головна мета - розвинути стратегічний підхід до розвитку громад, враховуючи їхні унікальні особливості та перспективи для створення сталого та процвітаючого майбутнього.

1.3. Україна після перемоги: стратегія розвитку та регіональний устрій

Після війни, відбудова регіонального устрою має велике значення для стабілізації та розвитку суспільства.

Військова агресія має серйозний вплив на регіональний устрій країни,

приводячи до значних змін у політичних, економічних, соціальних та культурних сферах. Нижче наведено деякі можливі наслідки військової агресії на регіональний устрій країни:

У цій надзвичайно складній ситуації важливо розглядати шляхи здійснення відновлення після воєнного конфлікту, враховуючи регіональні особливості та потреби. Основними завданнями можуть бути відновлення мирного співіснування, стабілізація економіки, відновлення інфраструктури, врахування прав людини та розвиток механізмів політичної стабільності та співпраці.

Важливо також враховувати певні контекстуальні особливості післявоєнного відновлення, такі як урахування культурних та етнічних відмінностей, залучення місцевого населення до процесу відновлення та створення ресурсів для вирішення гострих проблем.

Загалом, повоєнна відбудова регіонального устрою вимагає комплексного та багатовимірного підходу, що охоплює економічні, соціальні, політичні та культурні аспекти для досягнення стабільного та мирного розвитку.

Збройна агресія росії сьогодні це втрати найдорогоціннішого ресурсу країни – людей. А також спад діяльності в усіх сферах життєдіяльності країни. Але ми повинні задумуватись і про відбудову країни також сьогодні, шляхом розробок стратегій розвитку в усіх сферах і в регіональному устрої також. Попри активну фазу війни, ми вже повинні сьогодні планувати як будемо реалізовувати плани відбудови та розвитку тих громад які постраждали від повномасштабного вторгнення і надалі продовжують руйнуватись фізично від обстрілів. Особливо це актуально для тих областей які близько прилягають до лінії фронту або ж на їх території велись чи продовжуються бойові дії. Громади не повинні жити тільки війною, необхідно задумуватись над відбудовою вже зараз, щоб не гаяти час. Для розробки нових стратегій відбудови громад необхідно залучати всіх представників місцевої еліти органи влади та звичайно громаду, для того щоб врахувати всі потреби та бачення

майбутнього розвитку, особливо це актуально для розвитку сільських громад, адже вони менш привабливі для проживання економічно активної верстви населення. Для початку пропонуємо сформувати уніфіковану методику стратегії розвитку для ТГ в післявоєнній відбудові. Адже більшість громад мають свої стратегії розвитку проте вони не враховують такі важливі на тепер компоненти як завдані руйнування інфраструктури громад від агресії росії.

На рис. 1.4. представлено методологію побудови розробки стратегії розвитку (СР) громад в післявоєнній відбудові.

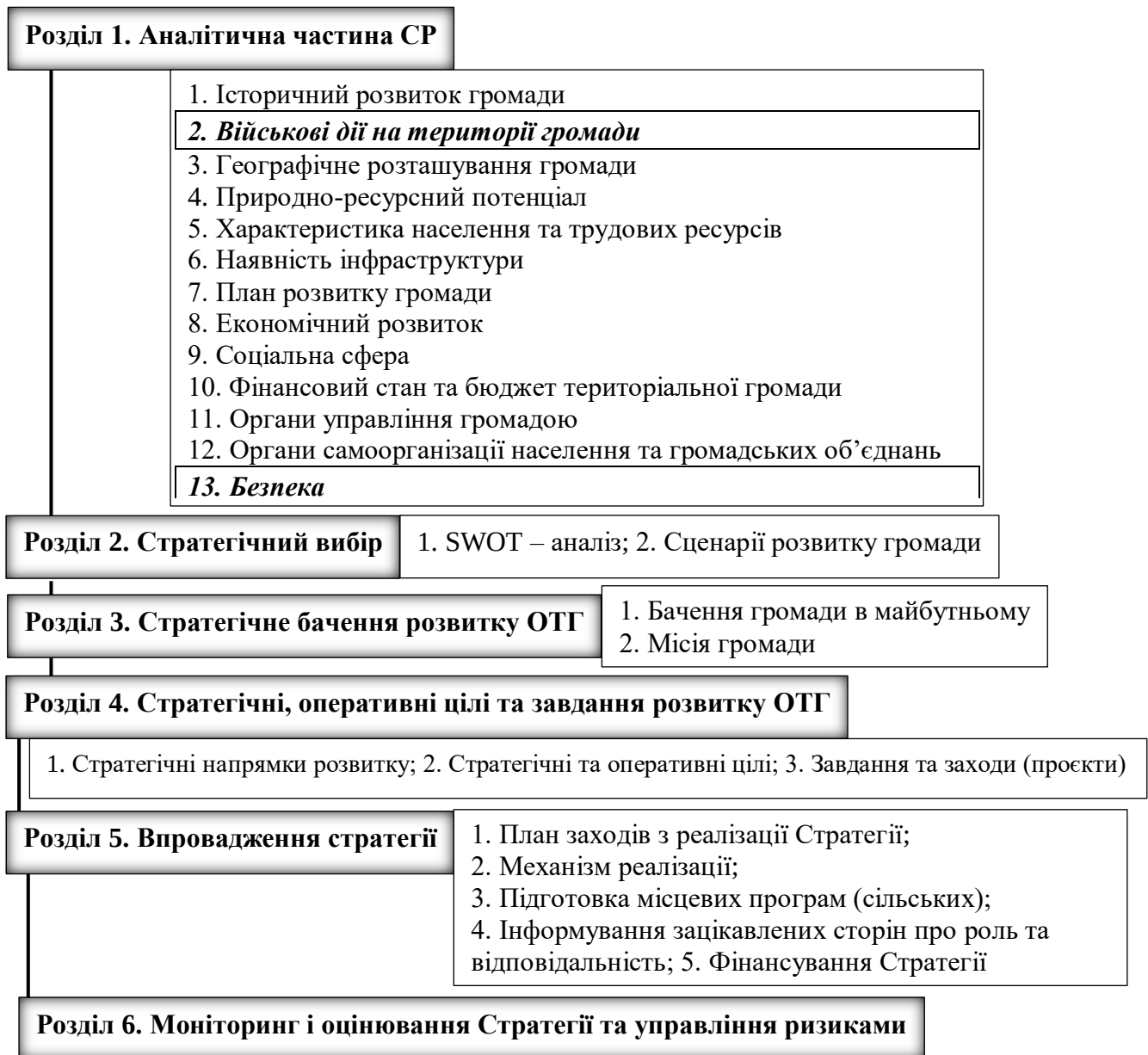


Рис. 1.4. Методологію побудови розробки стратегії розвитку громад в післявоєнній відбудові

Джерело: розроблено автором за матеріалами [47]

Відповідно до класифікатора територій які вважаються постраждалими територіями від російської агресії та потребують відновлення частина Миколаївської області підпадає під дві такі категорії, а саме як постраждала територія та територія яка тривалий час була під окупацією та де велися активні бойові дії. Власне майже кожен регіон зазнав руйнувань від війни, в наслідок ракетних обстрілів та ударів безпілотними літальними апаратами. Тому оновлена методологія розробки стратегії розвитку регіонів стає актуальною для всіх громад на території України.

Перший розділ запропонованої методології побудови стратегії розвитку ТГ включає стандартні складові які відображались і в стратегіях розвитку попередніх періодах, але додатково необхідно висвітлювати окремо пункт «військових дій на території громади». В даному пункті варто подавати хронологію військових дія які відбувались на території громади, чи то етапи окупації чи то періоди активних обстрілів та по детальний опис історичних подій в період війни з фіксацією конкретних дат. В інших пунктах необхідно описувати яким чином військові дії вплинули на той чи інший показник розвитку ТГ. Важливим пунктом аналітичної частини розробки стратегії розвитку, є безпека та її організація в ТГ. Як показала практика на початку повномасштабного вторгнення укриття та сховища майже ніде не були повноцінно функціональними, і ще довгий час відновлювались під час активних бойових дій, в результаті чого постраждало та загинуло багато людей. Безпекова складова надзвичайно важлива, і це стосується не тільки найпростішого укриття, мова йде і організацію відеоспостереження та обладнання такими камерами найбільш людних місць, це покращить ситуацію і зі злочинністю та буде свого роду превентивним заходом по боротьбі зі злочинністю та шахрайством.

Другий розділ це стратегічний вибір, який включає в себе SWOT-аналіз та сценарії розвитку громади. SWOT аналіз громади - це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає визначити сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats)

для конкретної громади. Використання SWOT аналізу відображає реальний стан громади та дозволяє визначити ключові аспекти, які впливають на її розвиток.

Сильні сторони відображають внутрішні переваги громади, такі як наявні ресурси, експертиза, або позитивні аспекти її функціонування. Слабкі сторони відображають внутрішні обмеження, які можуть заважати досягненню мети.

Можливості та загрози відображають зовнішнє середовище громади. Можливості представляють потенційні способи покращення ситуації для громади, тоді як загрози – можливі чинники, які можуть стати перешкодою для розвитку.

SWOT аналіз може бути використаний для розробки стратегії розвитку громади, а також для прийняття управлінських рішень. Він допомагає зосередитися на потрібних напрямках розвитку, враховуючи унікальні можливості та загрози, що є для громади.

При розробці стратегії розвитку громади можна врахувати кілька сценаріїв, які відображають різні можливі шляхи розвитку даної громади. Деякі загальні сценарії розвитку включають такі напрямки:

1. Економічний розвиток. Цей сценарій фокусується на економічному зростанні громади, залученні інвестицій, розвитку малих підприємств, створенні робочих місць та розвитку інфраструктури для підтримки економічної активності.

2. Соціальний розвиток. Цей сценарій передбачає покращення якості життя громади через розвиток освіти, охорони здоров'я, культури, соціальних програм та відновлення громадських просторів.

3. Екологічний розвиток. Цей сценарій акцентує на збереженні навколишнього середовища, сталому використанні ресурсів, впровадженні екологічних технологій та зменшенні впливу на природне середовище.

4. Інфраструктурний розвиток. Цей сценарій включає в себе розвиток транспортної, комунікаційної та енергетичної інфраструктури для покращення

доступності та комфорту для мешканців громади.

Ці сценарії можуть бути використані громадами для визначення пріоритетних напрямків розвитку та розробки стратегії, яка краще відповідатиме потребам та потенціалу громади. Враховуючи специфіку кожної громади, можна розглядати і комбінувати ці сценарії для досягнення комплексного й сталого розвитку.

Третім розділом є стратегічне бачення розвитку ТГ. Воно включає в себе бачення громади в майбутньому та її місію. Стратегічне бачення розвитку територіальних громад полягає в складанні довгострокових цілей та пріоритетів, спрямованих на покращення якості життя мешканців та створення сталої та процвітаючої громади. Основні елементи стратегічного бачення розвитку ТГ включають ті елементи які згадувались у попередньому розділі, а також це стосується такого важливого аспекту як, стале управління та громадянське суспільство. Цей аспект включає підвищення ефективності управління владою, залучення мешканців до процесів прийняття рішень, розвиток громадянського суспільства та прозорість владних процесів.

Ці напрямки визначають загальні цілі та принципи розвитку для ТГ. Стратегічне бачення розвитку ТГ має бути ретельно розроблене з урахуванням конкретних потреб та можливостей кожної громади, а також повинно враховувати діалог з мешканцями для визначення їхніх пріоритетів та цілей.

Місія громади в стратегії розвитку визначає її основне призначення, цінності та цілі, які спрямовують розвиток території на користь всіх її мешканців. Це є своєрідним підґрунтям для всіх стратегічних ініціатив, планів та проектів, що реалізуються в громаді.

Місія громади може включати такі складові:

1. Створення сприятливих умов для життя. Це може включати забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, культурних та спортивних можливостей, а також створення безпечного та чистого середовища для життя.

2. Сприяння економічному розвитку. Громада може визначити свою місію в тому, щоб стати привабливим місцем для бізнесу та підприємництва,

створення нових робочих місць, підтримку місцевих підприємств і розвиток місцевої економіки.

3. Співпраця та активістами громади. Місія може полягати в сприянні активній участі громадян у процесах влади, розвитку місцевих ініціатив та підтримці громадських об'єднань.

4. Збереження та підтримка культурної спадщини. Це може включати заохочення культурної та мовленнєвої різноманітності, підтримку традицій та захист історичної спадщини громади.

Враховуючи місію громади, стратегія розвитку може бути спрямована на досягнення конкретних цілей, які відповідають її цінностям та потребам мешканців. Це створює фундаментальну основу для здійснення дій та визначення пріоритетів, що сприяє досягненню згуртованості та успіху в розвитку громади.

Четвертий розділ висвітлює стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку громади. В цей розділ входять такі обов'язкові аспекти як: стратегічні напрямки розвитку; стратегічні та оперативні цілі; завдання та заходи (проекти).

Стратегічні цілі розвитку об'єднаних територіальних громад включають довгострокові плани й пріоритети, спрямовані на досягнення певного суспільно-економічного й культурного розвитку. Вони можуть охоплювати такі аспекти, як розвиток інфраструктури, підвищення якості життя мешканців, підтримка підприємництва та економічної активності, забезпечення доступу до освіти й охорони здоров'я, підвищення туристичної привабливості, збереження природних ресурсів та багато іншого.

Оперативні цілі визначають конкретні завдання та заходи, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Їх можна сформулювати у вигляді певних завдань для кожної сфери розвитку. Наприклад, це можуть бути введення нових ініціатив у сфері освіти, реконструкція доріг та комунікацій, розвиток місцевих підприємств, створення нових робочих місць, запровадження програм підтримки здоров'я населення, створення туристичної

інфраструктури, впровадження екологічних заходів та інше.

Завдання розвитку ТГ можуть включати організаційні, адміністративні та соціально-економічні дії, спрямовані на досягнення операційних цілей. Це може охоплювати питання бюджетування, планування інвестицій, покращення управління, забезпечення соціальної підтримки населення, сприяння розвитку бізнесу й підтримку малих підприємств, стимулювання розвитку культурних та спортивних ініціатив, підтримку ініціатив громадянського суспільства та інше.

Узгоджені стратегічні, оперативні цілі й завдання розвитку ТГ допомагають керувати процесом розвитку та досягати визначених метою результатів, забезпечуючи раціональне й ефективне використання ресурсів.

П'ятим розділом є впровадження стратегії. Впровадження стратегії розвитку громади є ключовим етапом для досягнення поставлених мет. Цей процес включає в себе ряд кроків та заходів, що сприяють реалізації стратегічних цілей та завдань.

Наведемо деякі важливі етапи впровадження стратегії розвитку громади:

1. Залучення громадськості. Важливо залучити мешканців громади до процесу впровадження стратегії, організувавши зустрічі, консультації та громадські обговорення, де люди матимуть змогу висловити свої ідеї та погляди на розвиток громади.

2. Розробка конкретних проєктів. На основі стратегії розвитку визначаються конкретні проєкти та програми, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Ці проєкти можуть включати будівництво інфраструктури, розвиток місцевого бізнесу, поліпшення умов життя та інші напрями.

3. Формування партнерств. Важливо залучити різні зацікавлені сторони до співпраці у реалізації стратегії розвитку. Це можуть бути державні органи, бізнес-структури, громадські організації, міжнародні фонди тощо.

4. Розподіл ресурсів. Наявні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) повинні бути спрямовані на пріоритетні проєкти та програми відповідно до стратегії розвитку.

5. Моніторинг і оцінка. Важливо проводити постійний моніторинг впровадження стратегії розвитку та її результативності. Це допоможе вчасно виявляти проблеми та коригувати плани, а також оцінювати досягнення поставлених цілей.

Загальне впровадження стратегії розвитку громади вимагає високого рівня координації, комунікації та співпраці між усіма учасниками процесу. Такий підхід дозволяє забезпечити успішне втілення стратегічних завдань та сприяє стійкому розвитку громади в цілому.

Останнім шостим розділом є моніторинг і оцінювання Стратегії та управління ризиками. Моніторинг та оцінка стратегії розвитку громади є важливими етапами для забезпечення ефективності та досягнення поставлених цілей. Також управління ризиками відіграє ключову роль у забезпеченні успішного впровадження стратегії. Наведемо деякі аспекти моніторингу та оцінки стратегії розвитку громади та управління ризиками:

Моніторинг та оцінка стратегії розвитку громади містить такі складові:

1. Вимірювання виконання. Моніторинг включає в себе постійне вимірювання та аналіз виконання стратегії, у тому числі показників ефективності, які визначені в рамках стратегії розвитку.

2. Звітність про результати. Важливо забезпечити систематичну звітність про результати впровадження стратегії перед зацікавленими сторонами (громадою, урядом, міжнародними партнерами), щоб забезпечити прозорість та взаємодію.

3. Оцінка впливу. У процесі оцінки варто дослідити вплив впровадження стратегії на соціально-економічний розвиток громади, ідентифікувати досягнення, визначити проблемні питання та шляхи їх вирішення.

Управління ризиками в свою чергу містить наступні складові:

1. Ідентифікація ризиків. Важливо провести аналіз потенційних ризиків, що можуть вплинути на впровадження стратегії розвитку та розвиток громади.

2. Розробка стратегій управління ризиками. На основі ідентифікації ризиків необхідно розробити стратегії їх управління, включаючи плани

запобігання, аналіз можливих наслідків та шляхи мінімізації ризиків.

3. Постійний моніторинг ризиків. Важливо здійснювати постійний моніторинг та оцінку ризиків, вчасно реагувати на потенційні загрози та змінювати стратегію управління ризиками за необхідності.

Загальний підхід до моніторингу та оцінки стратегії розвитку громади та управління ризиками сприяє забезпеченню стійкого й успішного розвитку громад, а також врахуванню невизначеності та можливих загроз на шляху досягнення цілей стратегії.

Отже, оновлена версія методології побудови стратегії розвитку громад дасть змогу врахувати нові виклики з якими стикаються, та ще довгий час будуть актуальними для місцевих голів, при відбудові їх об'єднаних територій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОБЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ

2.1. Характеристика функціонування Коблівської сільської ради та аналіз її організаційної структури

В Миколаївському районі Миколаївської області знаходиться Коблівська сільська територіальна громада. Адміністративним центром даної громади є село Коблеве. Перший етап створення громади налічував об'єднання таких населених пунктів та їх мешканців як Коблівської, Новофедорівської, Рибаківської та Української сільських рад Березанського району Миколаївської області. Карта громади наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Карта розташування територій

Коблівської сільської територіальної громади

Джерело: побудовано за матеріалами [49]

Першим етап об'єднання відбувся 13 вересні 2016 року. В 2020 році вийшло розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 719-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Миколаївської області» [8], згідно з яким до Коблівської громади приєднали Анатолівську та Тузлівську сільську раду Березанського району, Миколаївської області. І вже згідно постанови Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів» дана новостворена громада увійшла до складу Миколаївського району.

Загальна площа громади склала 264,37 км², а населення за попередніми даними близько 8667 мешканців громади. Деталізація кількості мешканців громади які офіційно зареєстровані на території громади наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Кількість населення Коблівської сільської
територіальної громади станом на 2022 рік.**

№ з/п	Населений пункт громади	Кількість мешканців, осіб
1	с. Коблеве	2267
	с. Виноградне	139
	с. Морське	490
2	с. Анатолівка	872
3	с. Новофедорівка	939
	с. Федорівка	122
4	с. Рибаківка	1736
	с. Глибоке	2
	с. Лугове	361
5	с. Тузли	920
	с. Українка	711
	с. Бессарабка	108
	Всього	8667

Джерело: побудовано за матеріалами [50]

Густота населення становить 32,78 осіб/км². Дані про кількість підприємств та установ які функціонують на території Коблівської сільської

територіальної громади наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Інформація про підприємства та установи, що розташовані на території Коблівської громади згідно інвестиційного паспорту 2021 року

Об'єкти	Кількість
Об'єкти державної власності	2
Приватні підприємства	99
Кількість баз відпочинку	251
Сільськогосподарські господарства	60
Бібліотека	4
Центр первинної медико-санітарної допомоги:	
Амбулаторія загальної практики-сімейної медицини	3
Пункт «Здоров'я»	1
Заклади загальної та середньої освіти	6
Заклади дошкільної освіти	7
Клуб	5
Всього	438

Джерело: побудовано за матеріалами [51]

Коблівська сільська територіальна громади налічує 22 депутати та 13 працівників сільської ради [50] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз керівного складу Коблівської сільської ради

№ з/п	ПІБ	Основні відомості
1	2	3
1	Панич Володимир Михайлович	Сільський голова,
2	Талоха Світлана Аркадіївна	Секретар Коблівської сільської ради та виконавчого комітету
3	Чубарова Світлана Федорівна	Начальник відділу бухгалтерського обліку та звітності - Головний бухгалтер
4	Ковалик Тетяна Борисівна	Начальник відділу економічного розвитку та інвестицій
5	Бергалеви Ірина Володимирівна	Начальник фінансового відділу Коблівської сільської ради
6	Дубініна Олена Михайлівна	Начальник відділу ЦНАП
7	Лозун Світлана Павлівна	Начальник відділу комунальної власності та земельних відносин
8	Бессонов Вадим Валерійович	Начальник відділу освіти, молоді та спорту Коблівської с/ради
9	Боднар Раяса Василівна	Начальник відділу соціального захисту сім'ї, дітей та молоді

Продовження табл. 2.3

1	2	3
10	Коржова Валентина Олександрівна	Директор територіального центру соціального обслуговування
11	Резниченко Лариса Валентинівна	Директор Комунального закладу "Коблівська публічна бібліотека Коблівської сільської ради"
12	Шктик Валерій Пантелійович	В.О. начальника КП"Коблівський сількомунгосп"
13	Вдовиченко Альона Юріївна	В.о. Головного лікаря «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Коблеве»

Джерело: побудовано за матеріалами [51]

Варто відмітити що всі села громади знаходяться в двадцяти кілометровій зоні від територіального центру (села Коблево) (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Відстань від с. Коблево до інших сіл громади

№	Назва села	Відстань, км
1	с. Коблеве	-
2	с. Виноградне	9,5
3	с. Морське	6,3
4	с. Рибаківка	20,5
5	с. Лугове	9,6
6	с. Глибоке	12,2
7	с. Новофедорівка	19,9
8	с. Федорівка	18,3
9	с. Українка	15,5
10	с. Бессарабка	16,8

Джерело: побудовано за матеріалами [51]

Нами хотілось відмітити таку специфічну складову Коблівської територіальної громади як туристичну та діяльність виноробного підприємства ПАТ «Коблево» яке є частиною туристичних маршрутів громади та відоме на всю країну та за кордоном. Туристична галузь громади постійно розвивається. На території громади функціонує велика кількість приватних туристичних баз відпочинку, пансіонатів та дитячих таборів які активно функціонували до повномасштабного вторгнення. Нині дана галузь не функціонує повноцінно на березі Чорного моря.

Основними населеними пунктами громади які приймали найбільшу кількість відпочиваючих до 2021 року це с. Коблево, с. Рибаківка, с. Морське

та с. Лугове. Серед них звичайно основними є Коблево та Рибаківка, які мають потужність прийняти близько 180 тисяч відпочивальників з усієї України та близького зарубіжжя, за сезон, в приблизно 200 пансіонатах та базах відпочинку.

Відповідно зони відпочинку мають свою профільність. Одні підлаштовані для оздоровлення та лікування певних видів захворювання, інші спеціалізуються на виноград лікуванні, ще інші на спортивній рибалці. На території громади функціонують два повноцінні аквапарки: «Коблево» та «Орбіта». А також дельфінарій «Немо». Перелік важливих туристичних об'єктів наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Відомі туристичні об'єкти Коблівської громади

Об'єкт	Назва об'єкту
аквапарки	«Коблево» та «Орбіта»
кіноконцертний комплекс	«Мілленіум»
регіональний ландшафтний парк	«Тилігульський»
частина Національного природного парку	«Білобережжя Святослава»
виноробний завод	«Коблево»

Джерело: побудовано за матеріалами [51]

Варто відмітити що курортні зони Коблівської ТГ мають певну свою специфіку, а саме:

- 1) центром відпочинку є с. Коблево, тут розвинена інфраструктура саме розважальних закладів, тому туб переважає саме молодь серед відпочиваючих;
- 2) другим за інтенсивністю напливу туристів є с. Рибаківка, тут притаманний спокійний «сімейний» тип відпочинку.
- 3) інші населені пункти такі як с. Лугове та с. Морське є ніби транзитними, і не мають конкретно вираженої специфіки.

Можемо із впевненістю сказати що Коблівська громада має потужність протягом всього року приймати туристів, адже є необхідна база для зеленого туризму, а також культурного та світоглядного. Також є можливість

проводити різного роду фестивалі.

Але на фоні перелічених можливостей варто визнати що в громаді туристична інфраструктура є ще мало розвиненою. І найперше що впадає в око це відсутність інформативних вказівників, карт, туристичних інфраструктурних пунктів. Немає відповідного органу який би виконував інформаційну функцію для туристів, це частково виконує місцеве населення.

2.2. Основні показники бюджетного забезпечення діяльності Коблівської громади

Основні показники бюджетного забезпечення діяльності громади можуть включати різноманітні елементи, що відображають фінансову стійкість та здатність громади забезпечувати розвиток та надання послуг своїм мешканцям. Деякі з основних показників бюджетного забезпечення громади включають:

1. Доходи громадського бюджету. Цей показник відображає сукупний обсяг коштів, які надходять до бюджету громади від різних джерел, таких як податки, платежі, дотації, трансферти від центрального уряду та інші джерела.

2. Витрати громадського бюджету. Цей показник показує, як гроші з бюджету розподіляються на різні сфери, такі як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, комунальні послуги та інфраструктура.

3. Заборгованість. Цей показник вказує на обсяг заборгованості перед постачальниками, бюджетними установами та іншими кредиторами. Велика заборгованість може свідчити про проблеми з фінансуванням та управлінням бюджетом.

4. Фінансова стійкість. Цей показник враховує співвідношення між доходами та витратами громадського бюджету, а також рівень резервів та ризику дефіциту бюджету.

5. Інвестиції та капітальні витрати. Ці показники вказують на обсяг коштів, які спрямовуються на розвиток та модернізацію інфраструктури,

будівництво та удосконалення муніципальних об'єктів.

6. Ефективність управління коштами. Цей показник визначає, наскільки ефективно громада використовує свої фінансові ресурси для досягнення поставлених цілей та завдань.

Ці показники важливі для оцінки фінансового стану та потенціалу розвитку громади, а також для прийняття рішень щодо бюджетного планування, розподілу коштів та визначення пріоритетів у розвитку території.

Кошторис сільської ради залежить від багатьох факторів, таких як розмір сільської території, населення, інфраструктура та потреби громади. Варто звернутися безпосередньо до відповідних органів місцевого самоврядування для отримання конкретної інформації щодо бюджету та видатків сільської ради. Зазвичай кошторис місцевої ради включає витрати на утримання і розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, спорту та інші сфери життєдіяльності громади.

Також можуть бути виділені кошти на ведення господарства, утримання комунальних послуг, благоустрій території, підтримку підприємництва та інші потреби громади. Бюджет сільської ради також може включати видатки на оплату праці працівників апарату ради, ведення господарської діяльності, а також реалізацію конкретних програм та проектів, спрямованих на підвищення якості життя мешканців сільської території.

Також, кошторис сільської ради може включати плани розвитку сільської території, вживані заходи щодо підвищення ефективності управління громадськими фінансами, реалізацію програм соціально-економічного розвитку, здійснення заходів щодо забезпечення соціальних гарантій для мешканців сільської території та інші заходи, спрямовані на покращення життя громади. У залежності від місцевих особливостей та потреб громади, кошторис сільської ради може бути складним документом, який розкриває всі аспекти раціонального та ефективного використання публічних коштів для забезпечення сталого розвитку сільських територій та підвищення якості життя мешканців. Також, важливо врахувати, що підготовка кошторису

сільської ради відбувається з урахуванням вимог законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють процедури управління громадськими фінансами та ведення бюджету на місцевому рівні.

Загальний фонд кошторису сільської ради - це загальна сума коштів, що виділяються на забезпечення різноманітних потреб сільського населення. Ці кошти можуть бути використані на розвиток інфраструктури, утримання комунальних послуг, підтримку освіти, охорону здоров'я, культурні заходи, соціальні програми і багато іншого.

Рівень фінансування загального фонду кошторису сільської ради зазвичай визначається бюджетним процесом, в якому враховуються поточні потреби сільського населення, плани розвитку території, а також можливості отримання доходів у вигляді податків та дотацій. Важливо, щоб керівництво сільської ради ретельно планувало витрати і відповідально використовувало фінансові ресурси для забезпечення ефективного функціонування та розвитку сільської території.

Спеціальний фонд кошторису сільської ради - це виділений ресурс, який призначений для фінансування конкретних проектів або програм у сільській місцевості. Цей фонд може бути використаний для реалізації окремих ініціатив, таких як ремонт доріг, будівництво або реконструкція об'єктів інфраструктури, програми підтримки місцевих підприємств та сільського господарства, соціальні проекти, культурні та спортивні заходи, екологічні ініціативи і багато іншого.

Фінансування спеціального фонду зазвичай здійснюється за рахунок певних джерел доходів, таких як дотації з державного бюджету, місцеві податки та збори, пожертвування, а також можливі прибутки від різних ініціатив чи програм. Важливо, щоб керівництво сільської ради мудро здійснювало управління цими фінансовими ресурсами, планувало їх витрати та контролювало ефективність використання коштів для досягнення конкретних цілей розвитку сільської території.

Надходження і видатки зведеного кошторису сільської ради

представляють собою фінансовий звіт, який відображає усі доходи та витрати, що відбуваються у межах сільської території. Надходження охоплюють усі джерела доходів, включаючи державні та місцеві податки, дотації, пожертвування та інші фінансові надходження. Видатки включають всі витрати, такі як зарплати та винагороди, витрати на утримання і розвиток інфраструктури, соціальні програми, освіту, охорону здоров'я, культуру, спорт та інші суспільні потреби.

Зведений кошторис спроектований для того, щоб надати чітку картину фінансових потоків у межах сільської ради, щоб забезпечити ефективне управління фінансами та забезпечити фінансову стабільність місцевої громади. Цей документ є важливим для внутрішнього контролю та стратегічного планування розвитку сільської території, а також для звітності перед мешканцями та вищими органами влади.

Дані для дослідження, в межах теми, ми будемо брати зі зведеного кошторису Коблівської сільської ради за період 2018-2022 роки. На початковому етапі проведемо компаративний аналіз планових показників бюджету Коблівської сільської ради за період з досліджуваний період (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Компаративний аналіз планових показників бюджетного
фінансування Коблівської сільської ради за 2018-2022 роки, тис. грн**

№	Назва фонду	Доходи (грн.)					Абс. відх. 2022/2018
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	Загальний фонд	60931,086	75105,795	82571,345	114301,563	48701,786	-12229,3
2	Спеціальний фонд	4549,396	2586,840	2204,695	1783,814	437,622	-4111,77
	Всього	65480,482	77692,635	84776,040	116085,377	49139,408	-16341,1
№	Назва фонду	Видатки (грн.)					абс. відх. 2022/2018
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	Загальний фонд	60931,086	75105,795	82571,345	114301,563	48701,786	-12229,3
2	Спеціальний фонд	4549,396	2586,840	2204,695	1783,814	437,622	-4111,77
	Всього	65480,482	77692,635	84776,040	116085,377	49139,408	-16341,1

Джерело: сформовано автором за матеріалами Додатку Б, В, Г, Д, Е

Як бачимо з таблиці, надходження та видатки Коблівської сільської ради за період з 2018 по 2022 роки мали тенденцію до зниження. Особливо це відчутно в 2022 році. Власне саме в 2022 році в зв'язку з повномасштабним вторгненням статті надходження значно скоротились. А за період з 2018 по 2021 роки надходження мали поступальний ріст і в 2021 році це були пікові максимальні показники.

Дохідна і видаткова частини зведеного кошторису за досліджуваний період повністю збігаються і не мають відхилень (рис. 2.6). Розглянемо більш детально дохідну та витратну частини за загальним та спеціальним фондами кошторису Коблівської сільської ради (рис. 2.2, 2.3, 2.4, 2.5).

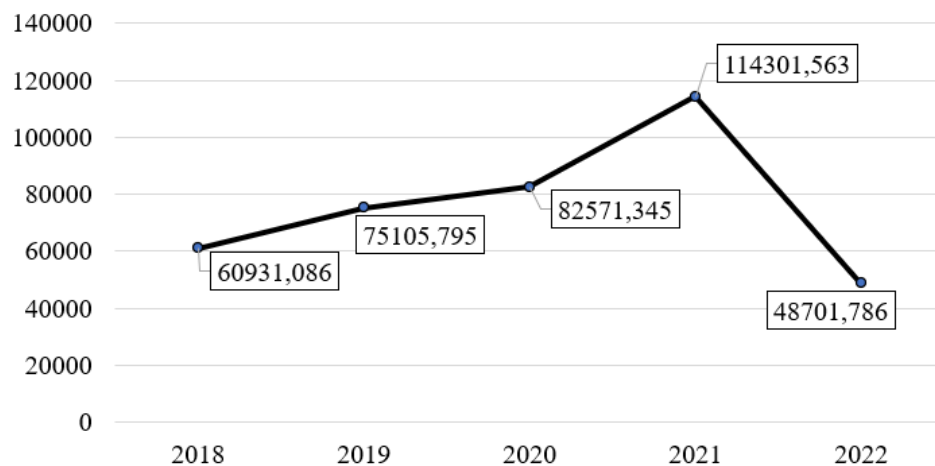


Рис. 2.2. Динаміка загального фонду доходу

Коблівської сільської ради за 2018-2022 роки, тис. грн

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.6

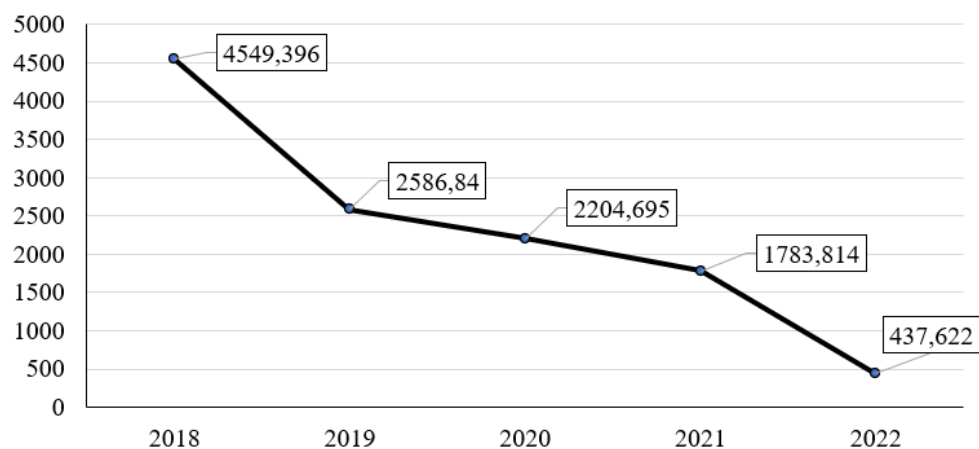


Рис. 2.3. Динаміка спеціального фонду доходу

Коблівської сільської ради за 2018-2022 роки, тис. грн

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.6

З рисунків 2.2 та 2.3 бачимо, що динаміка загального та спеціального фонду зведеного кошторису Коблівської сільської ради в цілому має спадний характер який до 2021 року мав тенденцію до росту а в 2022 році різкий спад дохідної частини кошторису.

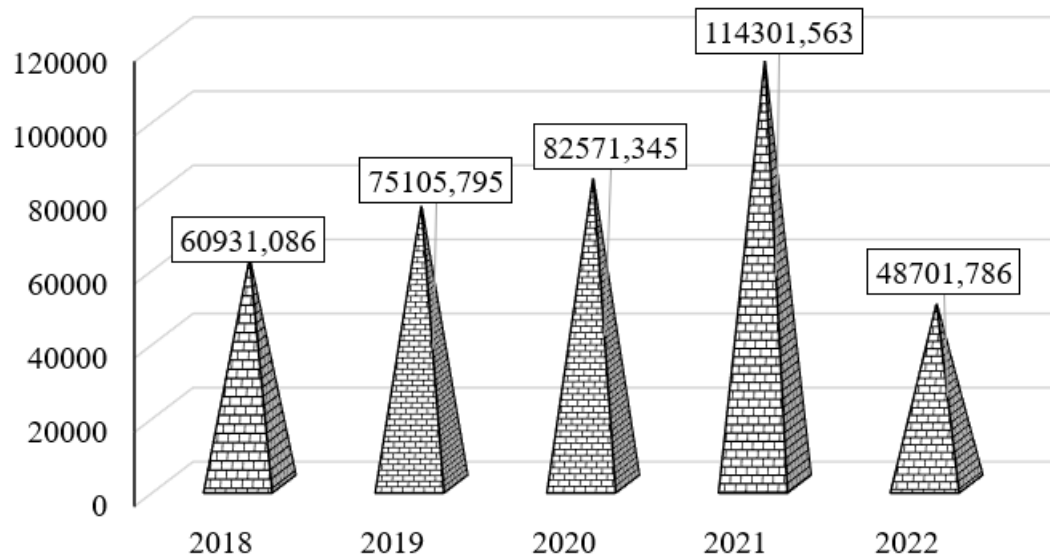


Рис. 2.4. Динаміка загального фонду витрат

Коблівської сільської ради за 2018-2022 роки, тис. грн

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.6

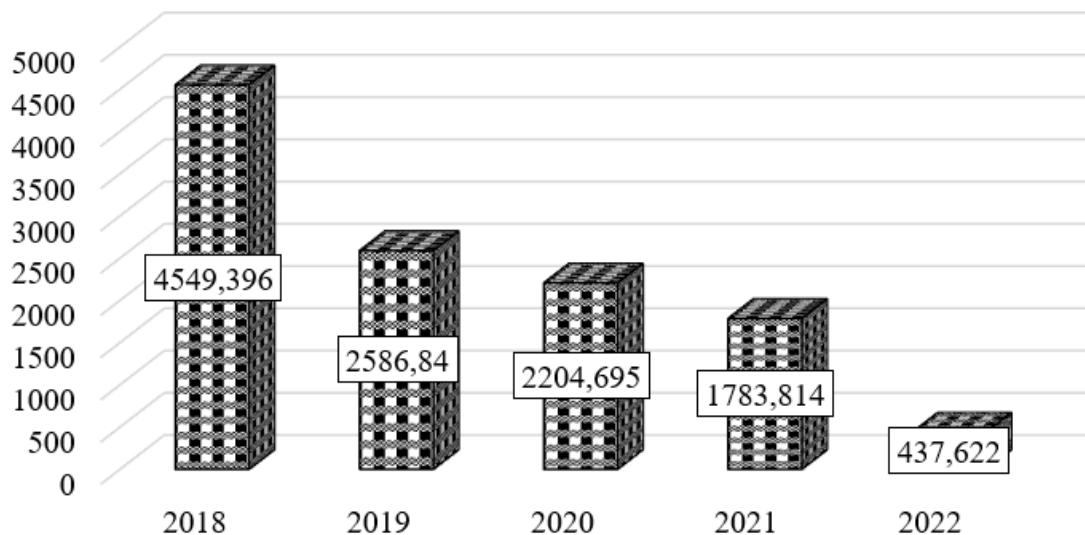


Рис. 2.5. Динаміка спеціального фонду доходу

Коблівської сільської ради за 2018-2022 роки, тис. грн

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.6

Подібна тенденція віддзеркалюється і по витратній частині зведеного

кошторису досліджуваної сільської ради(рис. 2.4., 2.5). Як ми вже зазначали відхилень у надходженнях і витратах кошторис немає (2.6).

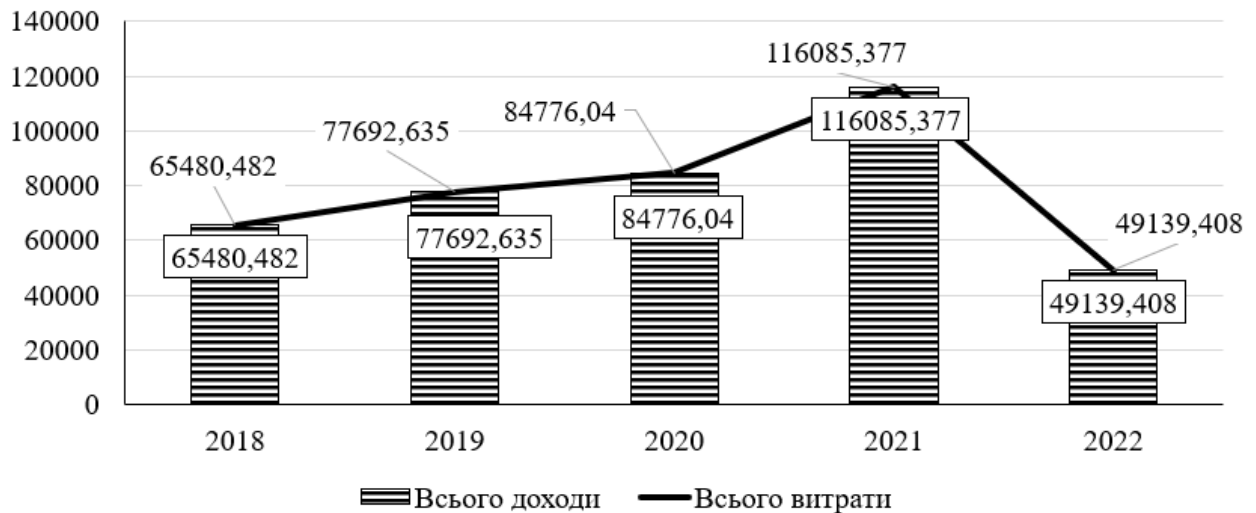


Рис. 2.6. Динаміка доходів та видатків разом за загальним та спеціальним фондом

Коблівської сільської ради за 2018-2022 роки, тис. грн

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.6

Аналіз штатних працівників сільської ради може бути важливим етапом у здійсненні ефективного управління кадрами та ресурсами. Для початку, можна провести аналіз кількості штатних працівників у різних відділах та підрозділах адміністрації сільської ради, оцінити їх розподіл по посадах та функціональній залежності.

Далі можна оцінити ефективність роботи штатних працівників, звернувши увагу на їхню продуктивність, якість виконаної роботи, дотримання термінів та взаємодію з іншими працівниками. Також важливо оцінити відповідність складу персоналу потребам громади та рівень задоволеності працівників своєю роботою.

Крім того, при аналізі штатних працівників варто врахувати питання їхнього удосконалення та професійного розвитку. Часто навички та знання персоналу можуть відігравати ключову роль у забезпеченні якісного надання послуг та виконання завдань сільської ради.

Об'єктивний аналіз штатних працівників допоможе виявити сильні та слабкі сторони управління кадрами, розробити стратегії для підвищення

ефективності та оптимізації кадрового складу, що сприятиме покращенню роботи сільської ради та задоволенню потреб громади.

Використовуючи дані «Звіту з праці» форми №1-ПВ, проведемо аналіз кількості штатних працівників які працюють в Коблівській сільській раді за останні п'ять років (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

**Аналіз кількості штатних працівників
Коблівської сільської ради за гендерною приналежністю, осіб**

№	Назва показника	Роки					Абс. відх. 2022/2018
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Облікова кількість штатних працівників	92	91	95	94	96	4
	жінки	62	64	65	64	63	1
	чоловіки	30	27	30	30	33	3
2	Кількість прийнятих штатних працівників	13	5	9	3	2	-11
	жінки	13	2	5	2	1	-12
	чоловіки	0	3	4	1	1	1
3	Кількість звільнених штатних працівників	1	1	7	3	8	7
	жінки	0	1	5	2	5	5
	чоловіки	1	0	2	1	3	2

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.6

З таблиці 2.7 бачимо, що динаміка кількості штатних працівників за період з 2018 по 2022 роки мала хвилюватий характер, але в цілому тенденція на збільшення. Тобто за останні п'ять років штат сільської ради збільшився на 4 особи. Це пов'язано з такими процесами як приєднання інших сіл в громаду, що спричинило навантаження на тих працівників, що вже працювали, а тому виникла необхідність у введенні додаткового персоналу. Також з'являються нові важливі функції у відділах, такі як робота з проектами та грантовими програмами, державні закупівлі через «Prozorro» та інші, які є специфічними та потребують кваліфікованих фахівців з конкретного напрямку. Бути хто з персоналу не може виконувати додатково такі специфічні функції, тому персонал поповнюється саме такими фахівцями (рис. 2.7.).

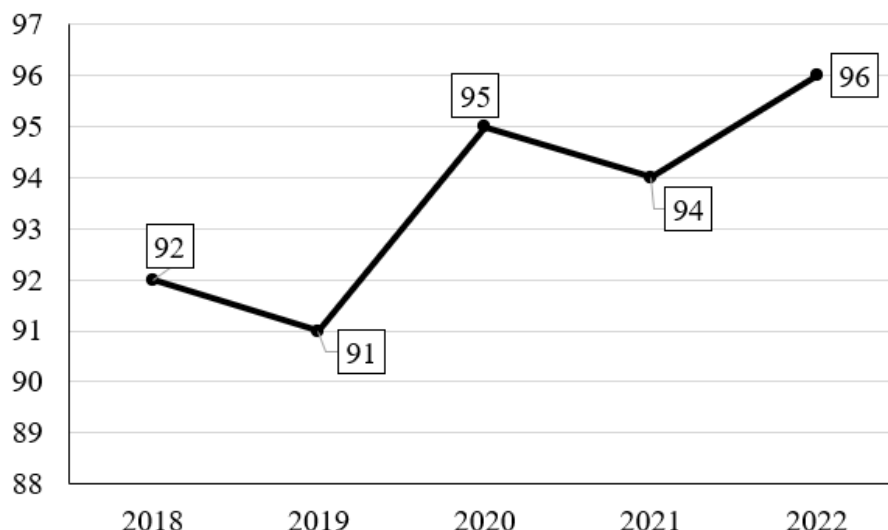


Рис. 2.7. Динаміка облікової кількості штатних працівників Коблівської сільської ради, осіб

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.7

Поділ штатних працівників за гендерною приналежністю показує, що більшу частину сільської ради становлять саме жінки, хоча головою Коблівської сільської ради є чоловік. Жіноча частина переважає над чоловічою станом на кінець 2022 року майже в 2 рази.

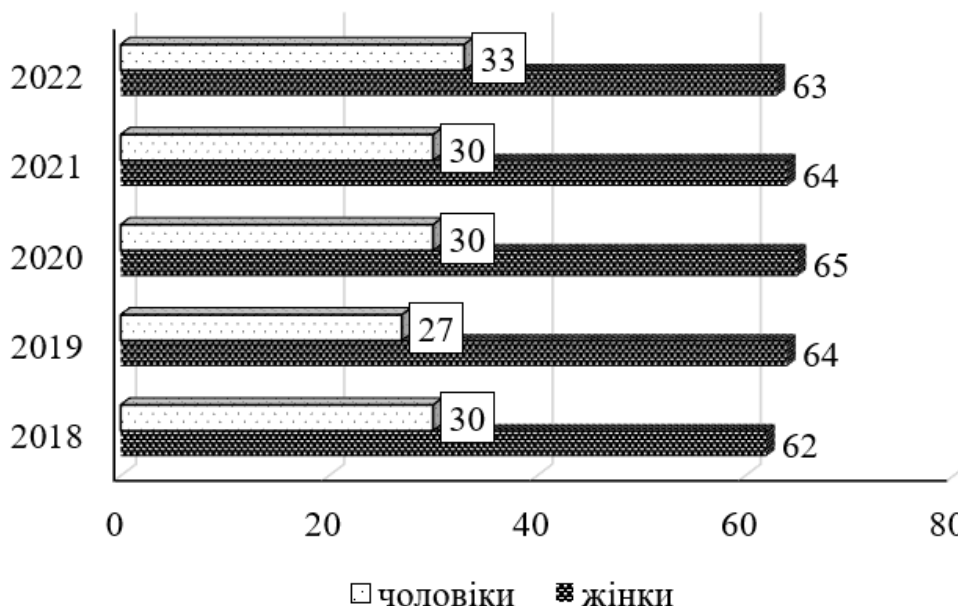


Рис. 2.8. Динаміка розподілу облікової кількості штатних працівників Коблівської сільської ради за гендерною ознакою, осіб

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.7

Переважання жінок в колективі Коблівської сільської ради може мати різні важливі позитивні аспекти. У деяких випадках це може сприяти більшій

увазі до питань, які є важливими для жінок та сімей, таких як охорона здоров'я, освіта чи соціальний захист. Також, переважання жіночого складу може сприяти різноманітності підходів до розв'язання проблем та розвитку досліджуваної громади.

Проте, важливо також зазначити, що рівний доступ до представництва в органах влади є ключовим аспектом демократії. Важливо, щоб колектив місцевої влади був різноманітним та відображав потреби та можливості всіх громадян, незалежно від їх статі чи інших характеристик.

У зв'язку з цим, важливо проводити аналіз рівня представництва жінок та чоловіків у владних органах з метою забезпечення рівних можливостей представництва. Такий аналіз може допомогти виявити потенційні проблеми та недоліки, а також розробити стратегії для покращення рівня гендерної рівності та більшого включення різних соціальних груп у прийнятті рішень.

В той же час, робота в Коблівській сільській раді може бути морально складною, і це стається з різних причин. Тут декілька можливих аспектів, що можуть впливати на моральну складність роботи в сільській раді:

1. Протистояння інтересів. Члени сільської ради можуть опинитися в ситуаціях, коли їм доводиться розв'язувати конфлікти між різними групами мешканців чи вирішувати проблеми, які стосуються різних інтересів. Це може бути складно з моральної точки зору, оскільки потрібно знайти баланс між різними потребами та поглядами.

2. Вирішення складних питань. Сільська рада може стикатися з різними складними питаннями, такими як бюджетування, земельні питання, розвиток інфраструктури тощо. Вирішення подібних питань може вимагати від членів ради прийняття непопулярних рішень або проведення складних переговорів, що може вплинути на їх моральний стан.

3. Взаємодія з громадськістю. Робота в сільській раді часто передбачає взаємодію з мешканцями громади, які можуть мати різні очікування щодо діяльності сільської ради. Це може викликати напруженість та стрес для членів ради, особливо в ситуаціях, коли вони не в змозі задовольнити всі запити та

очікування громадськості.

Для того, щоб допомогти членам сільської ради впоратися з морально складною роботою, можуть бути корисні такі підходи:

1. Етичні стандарти. Важливо мати чіткі етичні стандарти та керуватися ними в прийнятті рішень. Це допоможе зменшити моральний конфлікт та забезпечити послідовність у вирішенні питань.

2. Підтримка та комунікація. Важливо створити підтримувальне середовище для членів сільської ради, де вони можуть відкрито обговорювати свої моральні та етичні спірні питання. Ефективна комунікація та обговорення можуть допомогти знайти конструктивні рішення та підтримати емоційний стан членів ради.

3. Навички розв'язання конфліктів. Підвищення навичок управління конфліктами та переговорами може допомогти членам сільської ради знаходити компромісні та мирні рішення в суперечливих ситуаціях.

Загалом, робота в сільській раді може бути морально складною, проте застосування відповідних підходів та підтримки може допомогти членам ради ефективно впоратися з цими викликами. Ці фактори в деякій мірі є причиною плинності кадрів, яку ми проаналізуємо наступним етапом (рис. 2.9).

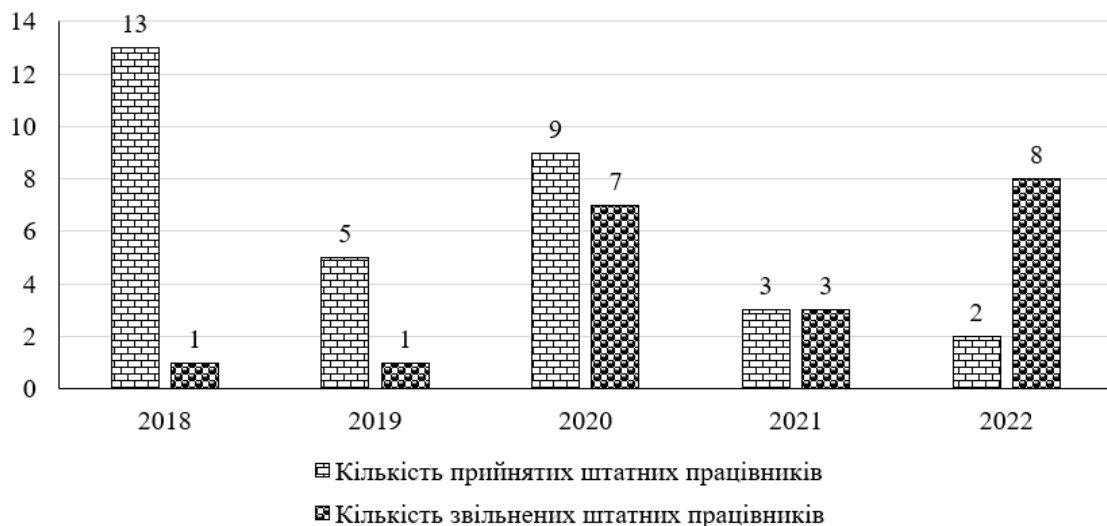


Рис. 2.9. Динаміка кількості прийнятих та звільнених штатних працівників Коблівської сільської ради, осіб

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.7

Робота чоловіків в жіночому колективі сільської ради може мати багато

переваг і викликів. Співпраця чоловіків і жінок у робочому колективі може сприяти різноманітності в підходах та рішеннях, що може призвести до більш творчого та ефективного робочого процесу. Однак важливо враховувати, що робота чоловіків в жіночому колективі може потребувати уважності до питань гендерної рівності та поважного ставлення одне до одного. Це може включати уникання стереотипів щодо ролей чоловіків і жінок, забезпечення можливостей для всебічного розвитку кожного члена колективу, а також заохочення взаємо підтримки та співпраці.

У сільській раді, як і в будь-якому іншому колективі, важливо забезпечити взаємодію між чоловіками та жінками на основі рівних можливостей, поваги та співпраці для досягнення спільних цілей і завдань.

Проведемо дослідження щодо кількості прийнятих штатних працівників за досліджуваний період (рис. 2.10).

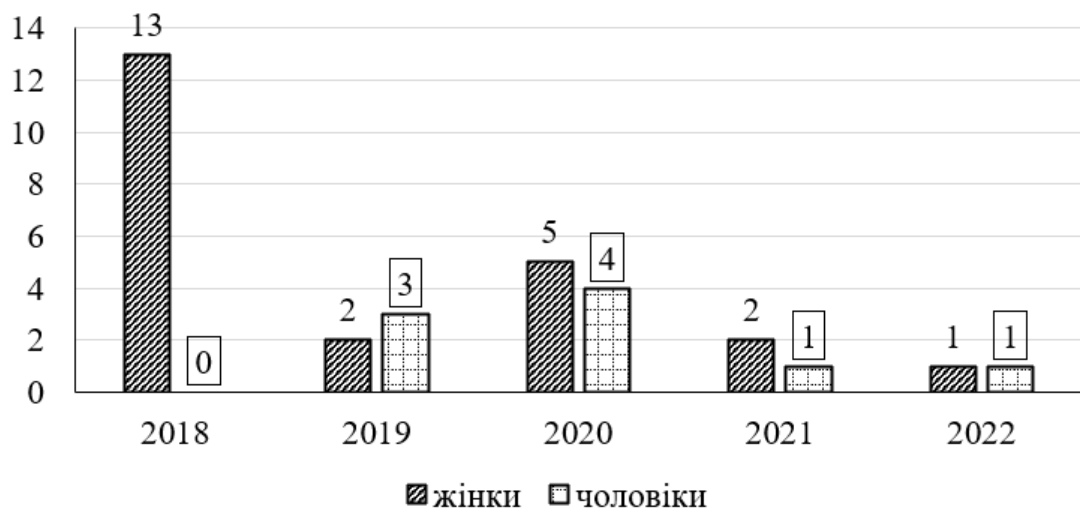


Рис. 2.10. Динаміка розподілу кількості прийнятих штатних працівників за гендерною ознакою в Коблівській сільській раді, осіб

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.7

Як бачимо з динаміки, найбільший рух по прийнятті на роботу додаткового персоналу спостерігається в 2020 році, це пояснюється тим, що в зв'язку з реформою та укрупненням громад регіону до Коблівської сільської ради доєдналися інші громади, що власне і стало причиною розширення персоналу.

Не менш важливим показником діяльності сільської ради є показник

плинності кадрів. Плинність кадрів в сільській раді може мати різноманітні причини, і досить поширеними є наступні:

1. Невідповідність очікуванням. Коли співробітники вважають, що їхні очікування щодо робочих умов, культури колективу чи перспектив кар'єрного зростання не виконуються.

2. Низька оплата. Якщо співробітники вважають, що їхня оплата не відображає їхнього внеску та професійних досягнень.

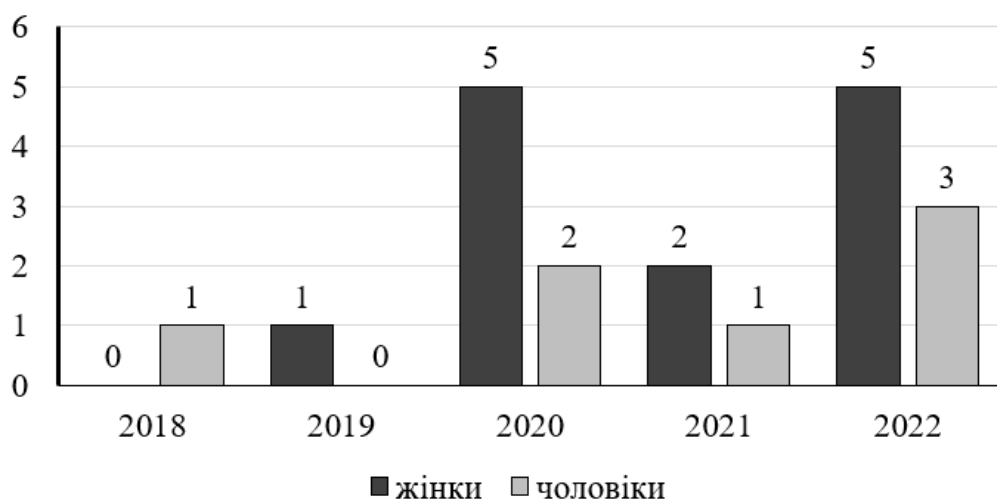
3. Несприятливе робоче середовище. Відсутність підтримки, відчуття невизнання та конфлікти в колективі можуть призвести до плинності кадрів.

4. Відсутність можливостей для розвитку. Співробітники можуть шукати нові можливості для зростання та вдосконалення своїх навичок.

5. Несприятливі умови праці. Фізичні або психологічні навантаження, недостатня організація робочих процесів, відсутність необхідних ресурсів.

Щоб уникнути плинності кадрів, важливо створити стійкі робочі умови, сприятливе робоче середовище, можливості для професійного зростання та розвитку, а також ефективну систему винагородження та визнання внеску співробітників.

Проведемо дослідження, щодо кількості звільнених штатних працівників за досліджуваний період по Коблівській сільській раді (рис. 2.11).



2.11. Динаміка розподілу кількості прийнятих штатних працівників за гендерною ознакою в Коблівській сільській раді, осіб

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.7

Як видно з динаміки плинності кадрів, інтенсивність плинності спостерігається в 2020 та в 2022 роках. Це можна пояснити впливом таких факторів як об'єднання з іншими громадами в 2020 році та відповідно оновлення колективу з урахуванням інтересів громад які приєднались. А в 2022 році причинами звільнення стали військові дії та переміщення населення частина працівників покинула територію громади що і стало причиною звільнення.

2.3. Аналіз якості громадських послуг та умов життя у Коблівській сільській громаді

Стратегія розвитку сільської громади є важливим інструментом для планування та спрямування зусиль на досягнення розвитку та покращення умов життя мешканців. У Коблівській сільській громаді є розроблена та затверджена стратегія розвитку громади, яка враховує дуже великий перелік аспектів яким варто приділяти увагу при її реалізації. Для того щоб краще розуміти потреби громади досить часто використовують різні опитування, що дають змогу внести якісні корективи тих чи інших рішень, при їх реалізації. Нами було прийняте рішення дослідити чим переймаються жителі громади, та на що варто звернути, в першу чергу, при удосконаленні стратегії її розвитку. Сучасні технології та розвиток Інтернет мережі дають змогу швидко та якісно проводити опитування. Є достатня кількість способів, як можна провести онлайн опитування. Серед них найпоширеніші наступні:

1. Google Forms. Можна створити опитування за допомогою Google Forms, використовуючи обліковий запис Google. Google Forms надає можливість створювати питання різного типу, додавати зображення або відео та отримувати відповіді в реальному часі.

2. SurveyMonkey. Це онлайн-платформа для створення опитувань з можливістю аналізу результатів. Дає можливість використовувати їхній безкоштовний план для базових опитувань або розглянути платні варіанти для

більш розширених можливостей.

3. Typeform. Це ще один інструмент для створення елегантних та інтерактивних опитувань. Typeform дозволяє створювати опитування зі складними логічними структурами та інтерфейсом, що допомагає залучити учасників.

4. Poll Daddy. Це сервіс компанії Automattic, який надає інструменти для створення опитувань та опитувальників для веб-сайту або блогу.

Ці інструменти можуть якісно допомогти створити та провести опитування онлайн, зібрати відповіді та проаналізувати результати.

З перелічених варіантів простим, зрозумілим та доступним є Google Forms. Тож ми її і використали при проведенні опитування в громаді.

В ході дослідження висувались наступні питання опитування:

- 1) вікова категорія: до 18 років; 18-50 років; більше 50 років;
- 2) рівень освіти: початкова, середня, неповна вища, вища;
- 3) місце роботи рід занять: державна служба, освітянин, торгівля, туристичний бізнес, релігійні організації;
- 4) місце проживання та робота/навчання: проживаю у громаді, навчаюсь/працюю в Іншій; проживаю, навчаюсь/працюю у громаді;
- 5) задоволеність проживання: задоволений, посередньо, незадоволений;
- 6) готовність до переїзду в іншу громаду: ні, можливо, так;
- 7) як Ви ставитесь до приєднанням інших населених пунктів у громаду: добре, посередньо, негативно;
- 8) рівень зацікавленості подіями та процесами в громаді: цікавлюсь, посередньо, не цікавлюсь;
- 9) рівень поінформованості жителів громади, про події які відбуваються: не інформує, посередньо, інформує;
- 10) активність участі в заходах громади: так, ні;
- 11) ефективність службовців сільської ради: висока, посередньо, низька;
- 12) оцінювання діяльності Коблівської сільської ради під час поточного терміну її повноважень.

Результати опитування Коблівської територіальної громади у відсотковому виразі представлено нижче на рисунках.

При проведенні опитування важливо враховувати вікові категорії респондентів, оскільки це може вплинути на їхні відповіді та потреби. Ми обрали для зручності опитування три категорії населення такі як, діти (до 18 років), молодь та середній вік (19-50 років), та літні люди (понад 50 років).

Збирання даних про вікову структуру респондентів дозволяє краще розуміти потреби різних груп населення. Наприклад, молодій людині може бути важливою доступність освіти та можливості зайнятості, в той час, як літнім людям більш важливо дбати про доступність медичної допомоги та соціальної підтримки. Результати опитування зазначених вікових груп респондентів дали наступний результат (рис. 2.12).

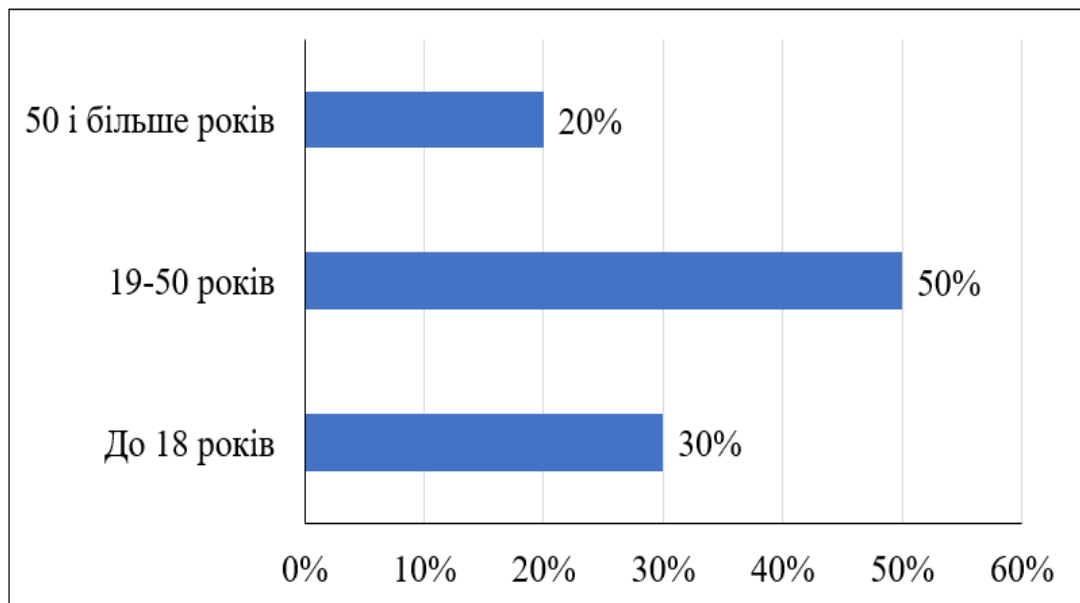


Рис. 2.12. Результати онлайн-опитування щодо вікових категорій

Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

Наступним питанням форми було про рівень освіти та місце роботи, яке показало, що більшість опитаних мають середній рівень освіти та ті хто працевлаштовані, працюють у сфері торгівлі, бізнесу та освітяни (рис. 2.13).

Тобто постає питання в громаді молоді яка не має повної вищої освіти. Цю проблему можна пояснити високими цінами на навчання, та низьким рівнем підготовки дітей у школах сільської місцевості.

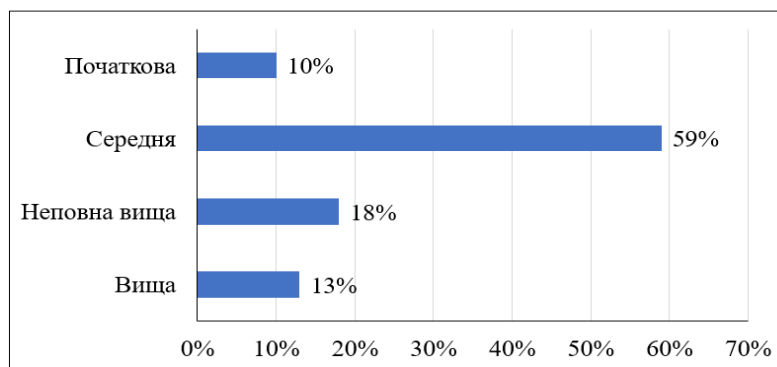


Рис. 2.13. Результати онлайн-опитування щодо рівня освіти

Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

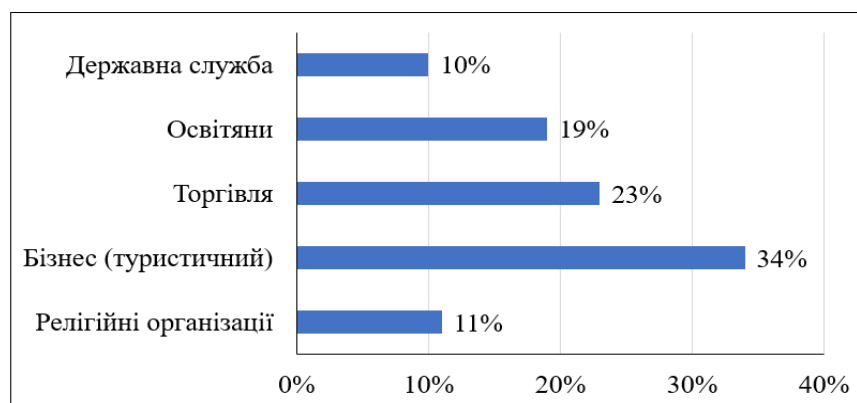


Рис. 2.14. Результати онлайн-опитування щодо місця роботи

Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

Більшість опитаних також відмітили, що працюють та навчаються за межами місця проживання, а це в свою чергу свідчить про те, що більшість користується послугами громадського транспорту або експлуатують власний автомобіль, це підтверджує статистику ведення власного бізнесу який передбачає наявність автомобіля для більшої мобільності в веденні бізнесу та роздрібної торгівлі (місцевих ринків) (рис. 2.15).

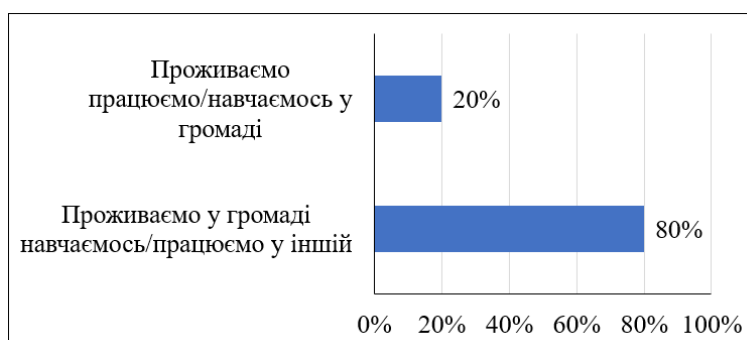


Рис. 2.15. Результати онлайн-опитування щодо місця проживання та роботи/навчання

Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

Також більшість опитаних зазначили, що готові змінити місце проживання, про що свідчить низький рівень задоволеності умовами проживання в досліджуваній громаді (рис. 2.16; 2.17).

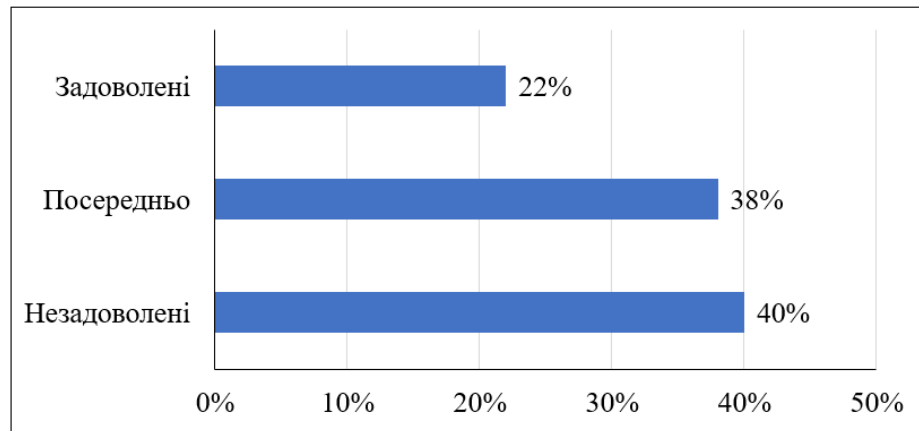


Рис. 2.16. Результати онлайн-опитування щодо задоволеністю проживання в громаді

Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

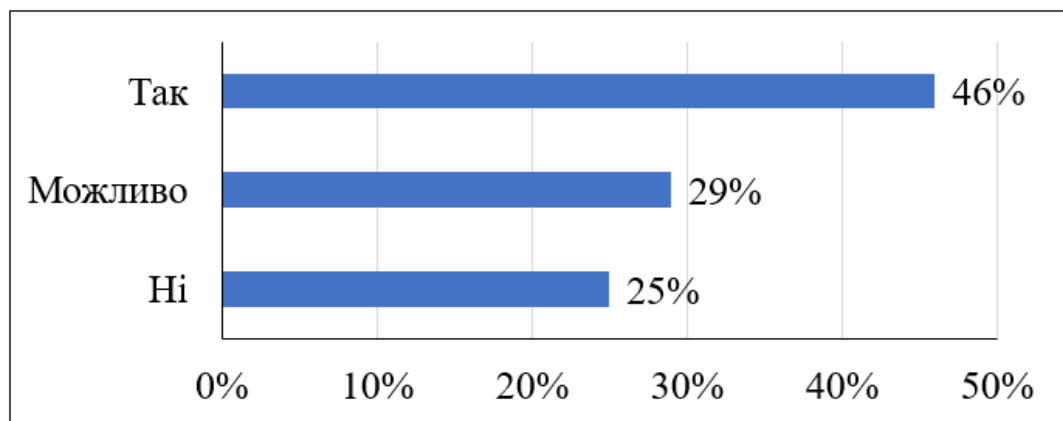


Рис. 2.17. Результати онлайн-опитування щодо задоволеністю проживання в громаді

Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

Також результати опитування показали що більшість жителів громади цікавляться подіями які відбуваються. Щоб бути в курсі новин та подій у громаді використовуються різні джерела інформації. А саме:

1. Місцеві ЗМІ. Це місцеві газети та радіостанції для отримання оновлень про події в громаді.
2. Соціальні медіа. Багато місцевих громадських організацій, муніципалітетів та підприємств мають сторінки в соціальних мережах, де регулярно публікують свіжі новини та оголошення.

3. Веб-сайти. Офіційні веб-сайти місцевих органів влади та громадських організацій також є важливим джерелом інформації про події та новини в громаді.

4. Збори громадян. Участь у зборах громадян та громадських обговореннях дає змогу отримати з першоджерела інформацію та висловити свою думку.

А тому необхідно регулярно перевіряти різні джерела інформації, щоб бути в курсі подій в громаді та брати активну участь у житті спільноти. Як показало опитування з цього питання спільнота досить активна (2.18; 2.19).

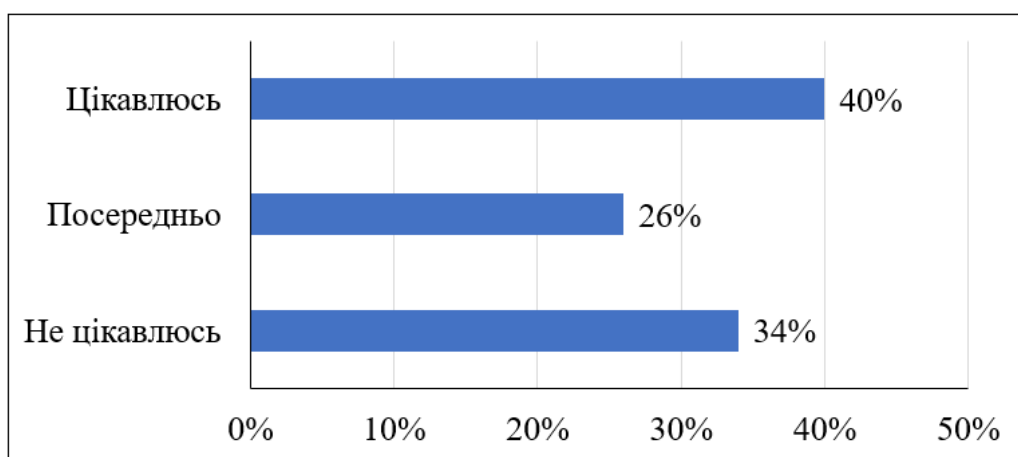


Рис. 2.18. Результати онлайн-опитування щодо рівня зацікавленості подіями життя в громаді

Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

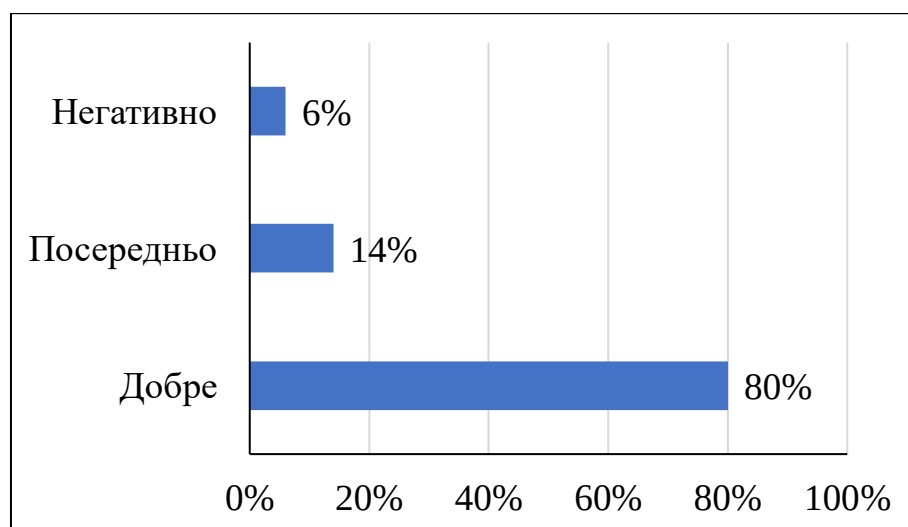


Рис. 2.19. Результати онлайн-опитування щодо ставлення з приводу приєднанням інших населених пунктів у громаду

Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

Проте значна частина жителів населених пунктів Коблівської сільської ради, вважають що керівництво недостатньо інформує їх про події які відбуваються в громаді (рис. 2.20).

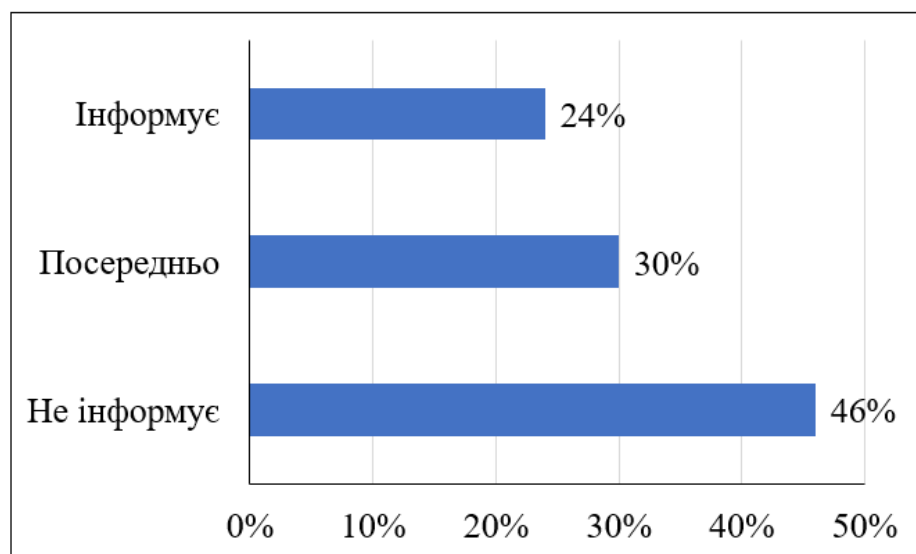


Рис. 2.20. Результати онлайн-опитування щодо ставлення з приводу поінформованості подіями та процесами які відбуваються в громаді
Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

Також жителі громади вважають що службовці сільської ради працюють посередньо, при тому самі активної участі в житті громади не беруть (рис. 2.21; 2.22).

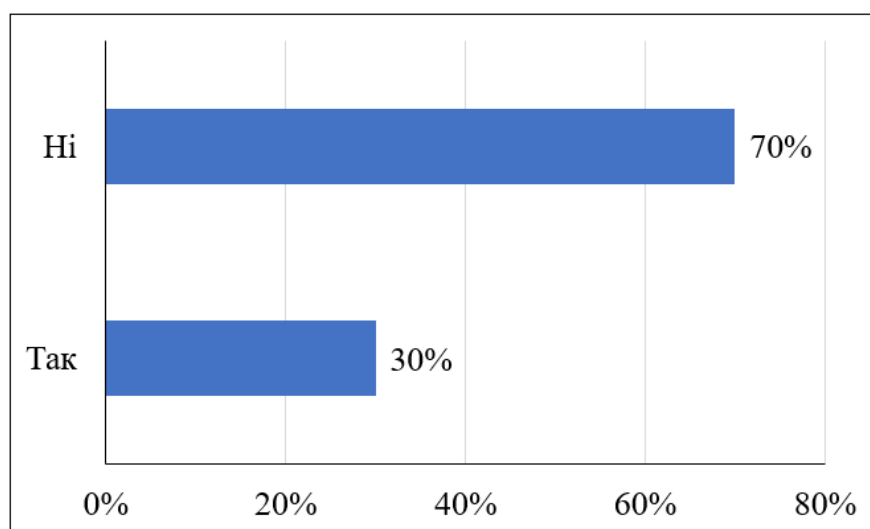


Рис. 2.21. Результати онлайн-опитування щодо ставлення з приводу поінформованості подіями та процесами які відбуваються в громаді
Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

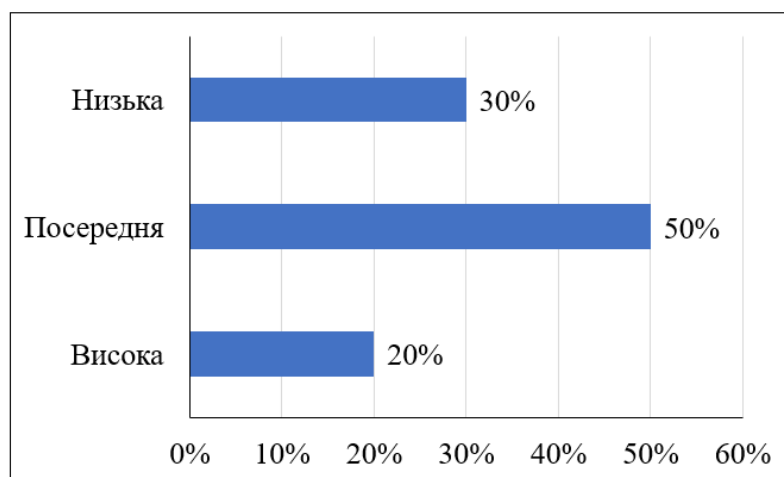


Рис. 2.22. Результати онлайн-опитування щодо оцінювання роботи служби сільської ради

Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

Що стосується думки жителів з приводу роботи нинішнього складу сільської ради то більшість також вважають роботу «посередньою» (рис. 2.23).

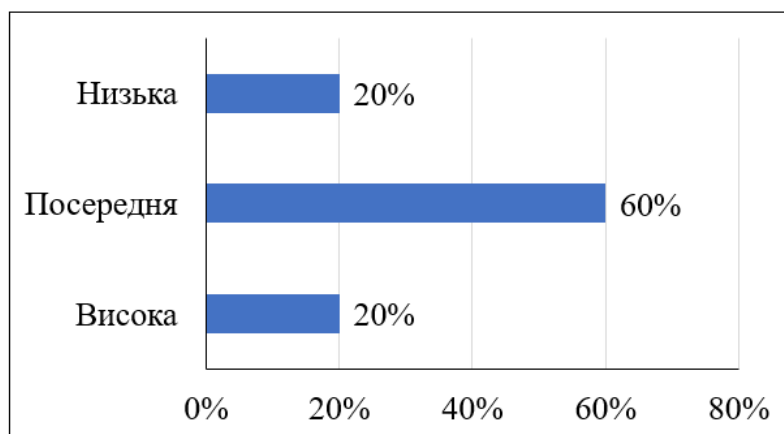


Рис. 2.23. Результати онлайн-опитування щодо оцінювання роботи служби Коблівської сільської ради поточного скликання

Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

Результати опитування свідчать що більшість жителів громади незадоволені роботою Коблівської сільської ради, її низьким рівнем інформування громади про події які відбуваються, рівнем життя в громаді та великим бажанням змінити місце проживання, при тому рівень освіченості в більшості мешканців на рівні середнього, і бажання навчатись немає. При тому всі активно користуються соціальними мережами та цікавляться подіями в громаді.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОБЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ

3.1. Діагностика місцевих проблем та визначення пріоритетів розвитку Коблівської сільської громади

Діагностика місцевих проблем сільської громади важливий етап у розвитку сільських територій. Цей процес дозволяє ідентифікувати основні проблеми, з якими стикаються мешканці сільських громад, та знайти ефективні шляхи їх вирішення, не виключенням є і Коблівська сільська громада.

Для діагностики місцевих проблем сільської громади можна використовувати різні методи, включаючи анкетування мешканців, фокус-групи, спостереження за життям сільської громади, аналіз статистичних даних та звітів, інтерв'ю з ключовими учасниками та експертами та ін.

На етапі діагностики слід враховувати різні аспекти сільського життя, такі як соціальна сфера, економіка, освіта, охорона здоров'я, інфраструктура, доступ до послуг та ринків праці. Спеціальна увага також повинна бути приділена потенційним можливостям для розвитку сільських громад. Збір даних відбувався шляхом Google-опитування мешканців громади, яке ми частково висвітлили в другому розділі роботи.

Після збору і аналізу даних нами було складено список виявлених проблем та потенційних рішень. Загалом, план дій по вирішенню проблем може включати в себе розробку соціальних програм, залучення інвестицій для розвитку інфраструктури, підтримку малих підприємств, поліпшення доступу до освіти та охорони здоров'я, розвиток сільського туризму тощо.

Важливо також залучити місцевих жителів до цього процесу, оскільки вони є ключовими учасниками у вирішенні місцевих проблем, що ми і зробили. Шляхи залучення можуть включати утворення громадських рад,

співпрацю з місцевими громадськими організаціями, проведення громадських обговорень та консультацій.

Діагностика місцевих проблем сільських громад є ключовим етапом для планування ефективних заходів з розвитку та покращення якості життя мешканців сільських територій. Це дозволяє зорієнтувати управління та інвесторів на пріоритетні напрямки розвитку, а також залучити місцеве населення до спільних зусиль з вирішення проблем.

Тож результати проведеного дослідження наведено на рис. 3.1.

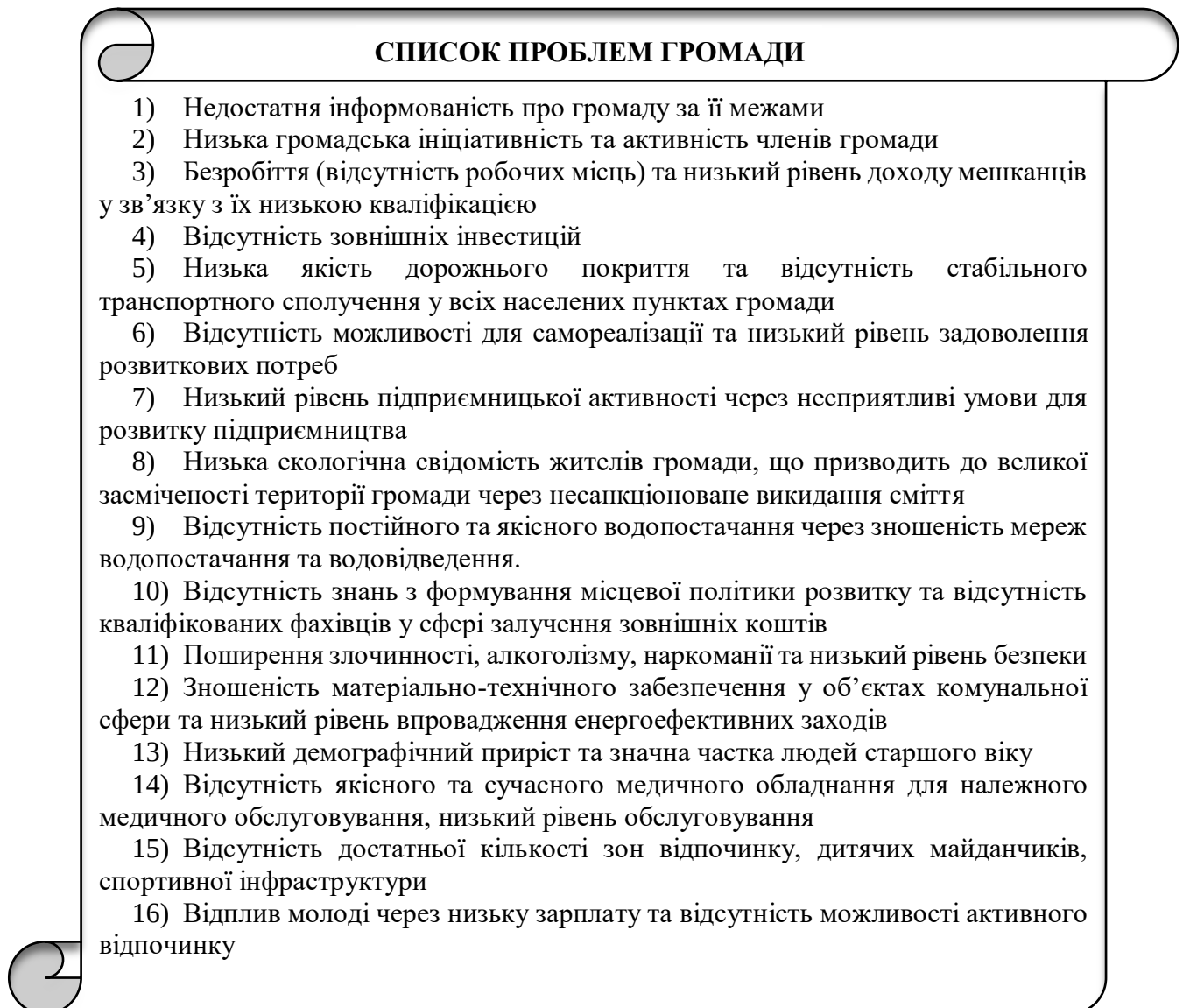


Рис. 3.1. Перелік проблем Коблівської сільської громади за результатами опитування

Джерело: сформовано автором за результатами Google Forms

Розвиток сільської громади передбачає цілий комплекс заходів та пріоритетних напрямків, спрямованих на покращення якості життя мешканців, збільшення економічного потенціалу та стимулювання сталого розвитку.

Нами визначено наступні пріоритети розвитку Коблівської сільської громади (рис. 3.2).

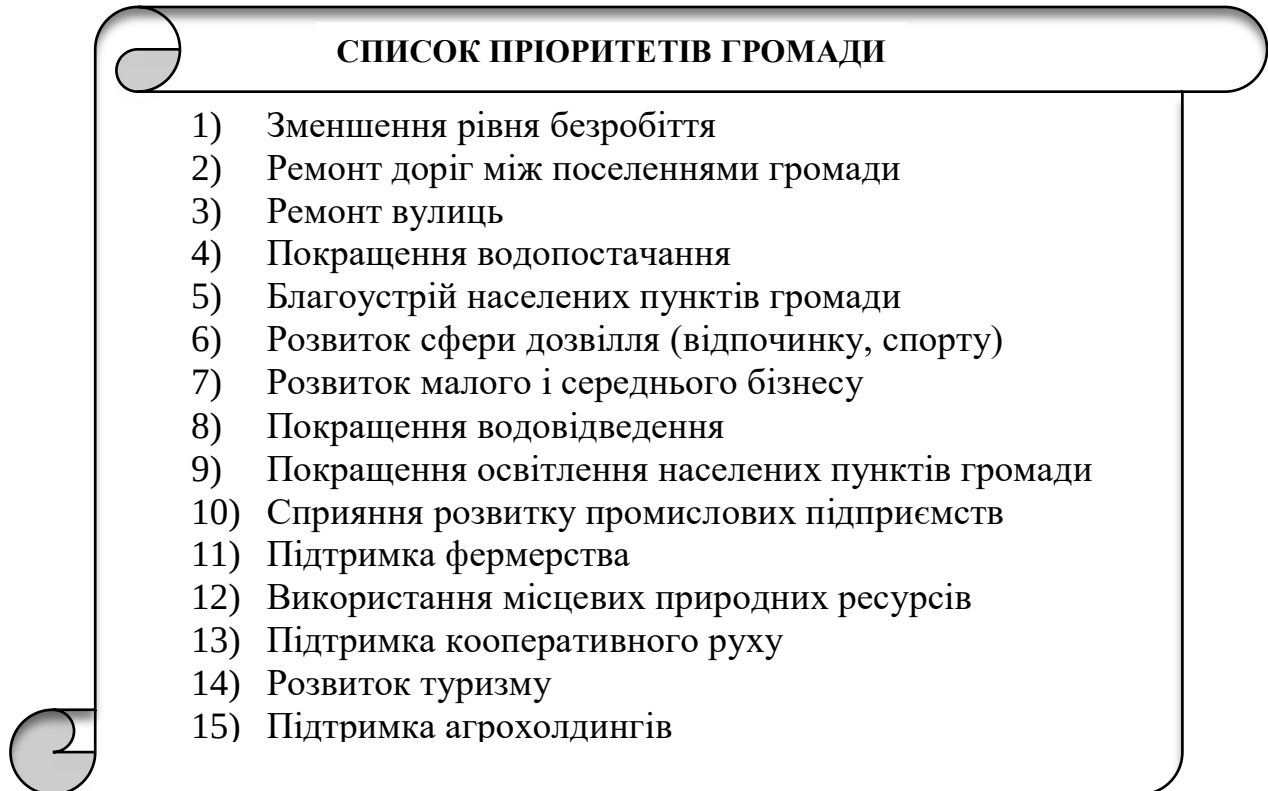


Рис. 3.2. Основні пріоритети Коблівської сільської громади

згідно опитування

Джерело: сформовано автором за матеріалами опитування Google Forms

Ці пріоритети можуть бути досягнуті завдяки співпраці між місцевими органами влади, громадськістю та підприємствами. Також важливо враховувати потреби та думки місцевого населення для успішного розвитку сільської громади.

Також в нагоді нам може стати SWOT-аналіз сільської громади, оскільки він може відобразити її внутрішні та зовнішні аспекти, а також визначити потенційні можливості та загрози. Кожна громада має свої сильні та слабкі сторони в своєму розвитку, а тому є необхідність їх детально виокремити, для того щоб ефективніше формувати свою стратегію розвитку. В таблиці 3.1.

наведено сильні та слабкі сторони досліджуваної громади.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз: сильні та слабкі сторони Коблівської сільської громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розміщення на кордоні двох областей, на оптимальній відстані від обласних центрів Миколаєва та Одеси 2. Добрі кліматичні та географічні умови для розвитку туризму: велика кількість сонячних днів, західна частина громади омивається водами Тилігульського лиману, південна - Чорним морем. 3. Наявність туристичної інфраструктури в Коблево-Рибаківській рекреаційній зоні (2 аквапарки, дельфінарій, бази відпочинку). 4. Наявність земель за межами населених пунктів, які потенційно можуть бути інвестиційними ділянками. 5. Наявність об'єктів природоохоронного фонду: РЛП «Тилігульський», Рибаківське відділення НПП «Білобережжя Святослава». 6. Порівняно велика кількість підприємців, які швидко адаптуються в нових економічних умовах. 7. Наявність об'єктів, доступних для інвестування. 8. Природно-кліматичні умови для розвитку виноградарства та садівництва (аналог – Франція). 9. Високий рівень інсоляції та зручна роза вітрів дозволяють розвивати альтернативну енергетику. Високий рівень розвитку спортивної та культурної сфери дозволяють використовувати їх для брендингу території та залучення туристів.	1. Сезонність курортного бізнесу (в більшості баз відпочинку – не більше 100 днів «високого» сезону). 2. Недостатня кількість висококваліфікованих працівників у сфері освіти та медицини. 3. Відсутність сучасної системи поводження з ТПВ (велика кількість стихійних сміттєзвалищ, невизначеність з полігоном ТПВ). 4. Дефіцит житлових приміщень. 5. Низька безпека дорожнього руху (відсутність тротуарів, вело-доріжок, світлофорів на трасі Е-58). 6. Відсутність внутрішнього транспортного сполучення. 7. Слабо розвинутий дрібний бізнес та система побутового обслуговування, недостатня легалізація зайнятості населення. 8. Відсутність центрів розвитку особистості та недостатня кількість спортивних майданчиків. 9. Високий рівень криміногенної ситуації через відсутність центру безпеки громади та велику кількість туристів. 10. Низька громадська активність мешканців громади. 11. Обмежені фінансові ресурси громади для виконання власних та делегованих повноважень.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [51]

Не менш важливими є можливості та загрози які можуть очікувати громаду в своєму розвитку та побудові стратегії. Можливості це ті пріоритети які вимальовуються на перспективу з використанням всіх ресурсів які є в сільській громаді, для того щоб вона ставала привабливою для інвесторів та реалізації можливостей самих жителів громади. Тоді як загрози, навпаки, ніби як ризикова частина діяльності громади, які необхідно зменшувати, щоб

ставати привабливим знову ж таки для інвестицій. Тому розглянемо і їх в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз: можливостей та загроз Коблівської сільської громади

Можливості	Загрози
1.Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи, розвиток внутрішнього туризму. 2.Продовження діяльності в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, що будуть підтримувати об'єднані громади. 3.Зростання світового попиту на продовольство, в том числі органічне, стимулюватиме розвиток АПК. 4.Продовження реформ в Україні сприятиме покращенню бізнес клімату. 5.Легалізація зайнятості населення та виплат заробітних плат. 6.Поглиблення інтеграції з ЄС (відкриття ринків ЄС для продукції, що виробляється в громаді) 7.Продовження децентралізації влади (самостійність розвитку громади) з відповідною бюджетною підтримкою об'єднаних громад.	1. Кліматичні зміни та погіршення екологічної ситуації призведуть до зменшення туристичного потоку. 2. Зростання міграції (неповернення молоді в громаду, відтік кваліфікованих спеціалістів) призведе до нестачі кваліфікованих кадрів. 3. Перекладання на місцеве самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення соціальних стандартів. 4. Корупція в органах влади та органах місцевого самоврядування будуть пригнічувати розвиток бізнесу. 5. Нестабільність національної валюти та інфляція призведе до зменшення потоку туристів 6. Продовження військового конфлікту на сході України. 7. Зростання цін на енергоносії змінить прибутковість ведення бізнесу та зменшить реальні доходи населення. 8. Високі процентні ставки при отриманні кредитних ресурсів будуть пригнічувати розвиток економіки.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [51]

SWOT-аналіз є важливим інструментом для того, щоб удосконалити розроблену стратегію розвитку Коблівської сільської громади. Він дасть змогу ефективно визначити переваги та небезпеки, а також встановити потенційні можливості для подальшого зростання та розвитку. Також він дасть змогу виявити ті негативні фактори які несуть загрозу для розвитку досліджуваної громади.

3.2. Економічна складова сільських територій та їх інвестиційна привабливість

Економічна складова сільських громад південних регіонів України включає широкий спектр галузей та діяльності, що визначають життєздатність та розвиток цих територій. Сільські громади південних регіонів, таких як Миколаївська, Одеська, Херсонська та інші, мають свої власні особливості та потенціал, який впливає на економічну ситуацію в цих регіонах.

Однією з основних галузей економіки в сільських громадах є сільське господарство. Південні регіони України мають великі земельні ресурси, сприятливі кліматичні умови та розвинуту сільськогосподарську інфраструктуру, що сприяє розвитку сільського господарства.

Тут вирощуються зернові культури, олійні культури, соняшник, кукурудза та інші культури, а також ведеться тваринництво. Сільські господарства виробляють продукцію як для внутрішнього споживання, так і для експорту, що сприяє економічному зростанню регіонів.

Крім сільського господарства, важливою складовою економіки сільських громад є розвиток малих та середніх підприємств. У південних регіонах української сільської місцевості розвиваються різноманітні галузі, які створюють робочі місця та додають до економічного розвитку регіонів. До цих галузей можна віднести переробну промисловість, харчову промисловість, легку промисловість, будівельний сектор та інші сфери діяльності.

Багато сільських громад південних регіонів України мають природні ресурси, які можуть бути використані для розвитку туризму. Їх природні красиві місця, історичні пам'ятки та традиції приваблюють туристів з різних куточків світу. Туризм стає важливою галуззю економіки для цих регіонів, оскільки він сприяє залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та розвитку інфраструктури.

Додатково, навколишнє середовище та його охорона стають все більш важливими аспектами для економічної складової сільських громад. Розвиток

відновлюваних джерел енергії, утилізація відходів та зменшення викидів шкідливих речовин стають пріоритетними завданнями для забезпечення сталого економічного розвитку регіонів.

Однак, важливо враховувати труднощі, з якими зіштовхуються сільські громади південних регіонів України. До них відносяться відсутність інфраструктури, обмежений доступ до кредитів та фінансових ресурсів, недостатньо розвинута соціальна та медична інфраструктура, відсутність кваліфікованого робочого населення та інші чинники. Ці проблеми ускладнюють розвиток економіки сільських громад та зменшують їх потенціал для привернення інвестицій та розвитку нових галузей діяльності.

Отже, для забезпечення сталого економічного розвитку сільських громад південних регіонів України необхідно приділяти увагу розвитку сільського господарства, підтримці малих та середніх підприємств, розвитку туризму та охороні навколишнього середовища.

Також, важливо вирішувати проблеми, які створюють перешкоди для економічного розвитку, такі як відсутність інфраструктури та недостатньо розвинута соціальна сфера. Шляхом впровадження відповідних заходів та стратегій можна стимулювати економічний розвиток сільських громад та забезпечити позитивні зміни в їх економіці.

Роль сільських територій у загальній економіці країни полягає в постачанні продукції, експортних можливостях (крафтової продукції), забезпеченні робочими місцями та вирішенні екологічних питань.

Село постачає продукцію для міського населення, експортує свою продукцію за межі країни, створює робочі місця для місцевого населення та вирішує екологічні питання, пов'язані з розвитком сільськогосподарської діяльності.

Економіка села може мати як позитивний, так і негативний вплив на загальний економічний розвиток країни (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Економіка сільських територій: переваги та недоліки

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
створення робочих місць у селах	відсутність інвестицій у розвиток сільських територій
забезпечення продовольства для міського населення	відсутність доступу до медичних та освітніх послуг
виробництво продукції для експорту	міграцію молодого населення до міст
збереження природних ресурсів та створення нових технологій та інновацій в галузі сільського господарства	втрату природних ресурсів через неефективне використання землі та інші проблеми

Джерело: сформовано автором

Для покращення економіки села необхідно приймати комплексні заходи, які б враховували всі ці аспекти. Це може включати в себе стимулювання інвестицій в сільське господарство та розвиток малих сільських підприємств, покращення доступу до освіти та медичних послуг, розвиток інфраструктури, підтримку молоді та розвиток інновацій.

Також важливо враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на економіку села (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Чинники що впливають на економіку сільських територій

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
урядова політика	міжнародні торговельні угоди
ринкові умови	доступ до ринків
демографічні зміни	конкуренцію на світовому ринку
екологічні проблеми	вплив кліматичних змін та інші світові тенденції

Джерело: сформовано автором

Інвестиції для сільських громад можуть бути важливим фактором у підтримці їх розвитку. Це може включати інвестиції у сільське господарство, інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я та інші сфери. Існують різні способи залучення інвестицій для сільських громад, і кожен з них може мати свої переваги та недоліки.

По-перше, одним із способів може бути залучення державних чи місцевих коштів на розвиток сільських територій. Це може включати виділення бюджетних коштів на будівництво та ремонт доріг, розвиток освіти

та охорони здоров'я, підтримку малих підприємств та сільського господарства. Державні та місцеві програми розвитку сільських територій можуть стимулювати інвестиції у ці регіони.

По-друге, інвестиції в сільське господарство можуть бути ключовим чинником у підтримці розвитку сільських громад. Інвестування в сільське господарство може включати фінансування для розвитку нових технологій, водних ресурсів, реконструкції сільських доріг та мостів, підтримки малих фермерських господарств та підприємств у сфері переробки сільськогосподарської продукції. Інвестування в сільське господарство може сприяти підвищенню доходів місцевого населення та розвитку економіки сільських територій.

По-третє, інфраструктурні проекти можуть привертати інвестиції в сільські громади. Це може включати будівництво та модернізацію доріг, а також створення мережі транспортних комунікацій для ефективного переміщення товарів та послуг. Інвестиції в інфраструктуру можуть зробити сільські громади більш привабливими для підприємців та інвесторів, сприяючи розвитку місцевої економіки.

По-четверте, розвиток освіти та охорони здоров'я може бути іншим способом привертання інвестицій до сільських громад. Інвестування в ці галузі може включати будівництво та модернізацію шкіл, бібліотек, медичних закладів, також програми підвищення кваліфікації та створення умов для навчання молоді та дорослих. Це може покращити якість життя мешканців сільських громад та зробити їх більш привабливими для нових мешканців та підприємців.

Залучення інвестицій для сільських громад може бути складним завданням, але це можливо за допомогою різноманітних інструментів та програм підтримки. Гранти, кредити, інвестиційні фонди та публічно-приватні партнерства можуть бути корисними інструментами для залучення інвестицій до сільських громад. Також важливо створити сприятливе бізнес-середовище, яке привабить інвесторів та підприємців до сільських територій.

Наприклад, гранти можуть бути надані для розвитку малих підприємств, фермерських господарств та соціальних проектів у сільських громадах. Кредити та інвестиційні фонди можуть бути використані для фінансування інфраструктурних проектів та розвитку сільського господарства. Публічно-приватні партнерства можуть сприяти спільним інвестиційним проектам між державним сектором та приватними компаніями для розвитку сільських територій.

Додатково, створення сприятливого бізнес-середовища може включати спрощення адміністративних процедур, зниження податків та інших фінансових стимулів для підприємців, а також підтримку прозорих та ефективних урядових програм для розвитку сільських територій.

Крім того, важливо брати до уваги потреби та побажання місцевого населення у розвитку їхніх громад. Включення мешканців у процес прийняття рішень та розробки програм розвитку може допомогти створити інвестиційні проекти, які дійсно відповідають потребам та можливостям сільських громад.

Отже, залучення інвестицій для сільських громад може бути складним процесом, але це можливо за умови використання різноманітних інструментів та програм підтримки. Інвестиції в сільське господарство, інфраструктуру, освіту та охорону здоров'я можуть стати ключовими чинниками у підтримці розвитку сільських територій та покращенні якості життя їхніх мешканців.

3.3. Організація молочного кооперативу, як спосіб залучення інвестицій в Коблівську сільську громаду

Як ми вже досліджували в попередніх питаннях, сільські громади є досить поширеними в Україні, а особливо в південних її регіонах. Коблівська громада є яскраво вираженою саме такою громадою представленою тільки селами. Тож сільська економіка базується в переважній більшості на сільському господарстві. В Україні станом на 2022 рік фермерські господарства становлять 73% від сільськогосподарських підприємств. Тобто

це потужний пласт де варто налагоджувати переробку сільськогосподарської продукції та залучати інвестиції.

Але малим фермерським господарствам Коблівської сільської громади досить складно, в фінансовому плані, самому організовувати та налагоджувати переробку продукції. В нагоді може стати кооперація.

Кооперація - це спільна діяльність групи людей або підприємств, спрямована на досягнення спільних цілей або задоволення спільних потреб. У сільському господарстві кооперація відіграє важливу роль, оскільки сприяє об'єднанню сільських жителів та підтримці їх економічної, соціальної та культурної активності.

Кооперація в аграрному секторі може включати утворення сільськогосподарських об'єднань, кооперативів, спілок або асоціацій, де сільські жителі об'єднують свої зусилля для спільного здійснення сільськогосподарської діяльності, закупівлі споживчої та виробничої сировини, збуту сільськогосподарської продукції та інших видів діяльності.

Кооперація в Коблівській сільській громаді може допомогти розв'язанню проблеми обмежених ресурсів, шляхом спільного використання машин і устаткування, закупівлі на більш вигідних умовах, та розподілу ризиків між учасниками кооперативу. Крім того, кооперація може забезпечити доступ до нових ринків, удосконалити технології виробництва та підвищити конкурентоспроможність сільських підприємств Коблівської громади.

Активна участь у кооперації може зробити сільське господарство Коблівської громади більш стійким до зовнішніх викликів та сприяти сталому розвитку її територій. Стимулювання кооперації через підтримку утворення та розвитку кооперативних структур може бути важливим кроком у сприянні розвитку сільського господарства та різних аспектів життя у досліджуваній громаді.

Отож створення кооперативу в Коблівській сільській громаді може бути важливим кроком у зміцненні місцевої економіки та підтримці її жителів. Кооперативи можуть об'єднувати Коблівських сільських жителів для

спільного виробництва, збуту сільськогосподарської продукції, закупівлі спільних ресурсів, а також надання послуг, які можуть бути вигіднішими в разі спільних угод. Для створення кооперативу можуть бути використані різні форми власності, включаючи спільну власність або корпоративну структуру. Також важливо врахувати потреби та можливості місцевих мешканців, співпрацювати з місцевою владою та залучати фінансову підтримку від держави або міжнародних фондів.

При створенні кооперативу в Коблівській сільській громаді варто розглянути такі кроки які зазначені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Ключові складову створення кооперативу

Джерело: сформовано автором

Створення кооперативу - це складний процес, який вимагає терпіння, співпраці та вивчення власних можливостей та обмежень. Однак успішно створений кооператив може стати важливим ресурсом для розвитку

Коблівської сільської громади та забезпечити її стає економічне зростання.

В цілому сільськогосподарські кооперативи бувають двох типів: обслуговуючі та виробничі. В нашому випадку нас цікавить виробничий тип.

Останнім часом популярними стають тренди виробництва органічної продукції. Ця продукція стає популярною як серед споживачів так і серед виробників. Особливе місце серед усього спектру продукції яку виробляє сільське господарство посідає молочна продукція. У Коблівській громаді тваринництвом займаються досить велика кількість фермерських господарств, та й серед місцевого населення є чимало жителів які тримають корів та продають молочну продукцію на місцевому ринку. Тож створення молочного кооперативу дасть змогу:

По-перше, покращити якість молочної продукції, яка іде на продаж, оскільки в кооперативі передбачається контроль якості, та дотримання її стандартів та вимог;

По-друге, більш ефективно просувати її на ринок не тільки місцевий, а й в інші регіони;

По-третє, це дасть можливість покращити добробут мешканців громади.

Молочна кооперація дасть змогу пережити кризові явища в реалізації продукту на внутрішньому ринку який може бути перенасиченим, та дає можливість реалізації в інших регіонах, чи взагалі налагодити експорт.

Тож ми можемо сказати, що створення в Коблівській громаді молочного кооперативу крім ефекту прибутковості, він несе і соціальний ефект, адже створюватимуться нові робочі місця, зупиниться відтік кадрів в місто чи за кордон.

Коли кооператив створиться в Коблівській громаді, його основна місія полягатиме в наданні послуг зі збору, збуту та охолодженні молока для членів кооперативу. Тобто всі члени даного кооперативу повинні підписати договір-доручення, згідно з яким фермерські господарства, або просто господар доручає кооперативу своє молоко для охолодження та подальшого продажу. Після проходження всього циклу кооператив повинен виплатити своїм членам

кошти за молоко, коли отримає від закупників кошти за молоко та послуги які надав.

Отже, щоб створити молочний кооператив в Коблівській сільській громаді необхідно розробити, та ретельно прорахувати бізнес-план, дослідити всі можливі ризики які можуть стосуватися специфіки кооперативу. На початковому етапі необхідно починати з мінімальної кількості членів, закупки самого необхідного обладнання та оформленні юридичної документації.

Досліджуючи специфіку молочних кооперативів ми встановили, що для нашого кооперативу необхідно залучити в члени кооперативу власників мінімум 40 корів. Це дасть той необхідний мінімум сировини з якою можна виходити на ринок, більш крупних покупців. Також нам в першу чергу буде необхідним холодильник для охолодження сировини, який ми можемо взяти в оренду або купити. А також міні лабораторія яка дасть змогу брати проби на якість та жирність молока яке кооператив буде збирати. Проведемо більш детальний розрахунок доходів та витрат (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розрахунок основних економічних показників
молочного кооперативу Коблівської сільської громади**

№ з/п	Показник	1 рік/Сума, грн	2 рік/Сума, грн	3 рік/Сума, грн
1	Капітальні витрати	2700000	-	-
2	Амортизація	900000	900000	900000
3	Змінні витрати	170000	170000	170000
4	Дохід	1256000	1256000	1256000
5	Чистий прибуток	1860000	1860000	1860000

Джерело: сформовано автором

Отже, загальні витрати на створення молочного кооперативу складають 2700000 грн. Розрахунок загального доходу (Зд) буде наступним:

$$Зд = Чп \times 3 \text{ роки} \quad (3.1)$$

де, Чп – чистий прибуток.

$$1860000 \times 3 = 5580000 \text{ грн.}$$

Також розраховано нами розраховано ефективність створення молочного кооперативу:

- чистий прибуток - 1860000 грн.

- період окупності - 3 роки.

Реалізація даного проекту несе в собі і соціальну складову, оскільки планується що частина коштів від прибутку буде направлена на підтримання саме соціальних ініціатив громади, корисних проектів у селах де буде здійснюватися збір молока.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі за другим (магістерським) рівнем вищої освіти нами було розглянуто теоретичні аспекти дослідження засад формування стратегії розвитку громад.

Зокрема досліджено адміністративну реформу в Україні, її необхідність та особливості утворення територіальних громад з чіткими стратегіями їх розвитку. З'ясували, що адміністративна реформа має безліч ключових аспектів, які варто враховувати для її успішного впровадження. А саме:

1. Децентралізація. Передача більшої влади та повноважень з центрального уряду на місцевий рівень може сприяти більш ефективному та ефективному управлінню.

2. Оптимізація адміністративної структури. Зміна розподілу влади та компетенцій між різними державними установами може покращити роботу адміністрації в цілому.

3. Електронне урядування. Впровадження сучасних технологій та електронних систем може сприяти покращенню ефективності адміністративних послуг та спрощенню взаємодії з громадянами та бізнесом.

4. Фінансова стійкість. Забезпечення адміністративних реформ необхідними фінансовими ресурсами може бути ключовим елементом успішної реалізації.

5. Запобігання корупції. Впровадження прозорих та ефективних систем контролю може сприяти запобіганню корупції та покращенню довіри до уряду.

Також нами виокремлено переваги та недоліки адмінреформи, структурна необхідність її проведення, та аналіз результатів об'єднання територіальних громад регіонів України.

Розглянуто вплив збройної агресії росії проти України та вплив цих процесів на формування стратегій розвитку постраждалих громад. Детально досліджено поняття стратегії та характеристика стратегії розвитку в цілому.

Проведено дослідження аспектів майбутньої відбудови територій та громад після війни, розвиток їх регіонального устрою. Запропоновано методологію побудови розробки стратегії розвитку громад в післявоєнній відбудові. В роботі надана детальна характеристика функціонування Коблівської сільської ради та аналіз її організаційної структури. Відображено в роботі всі населені пункти які входять до Коблівської сільської територіальної громади, з їх особливостями та економічною характеристикою та відомими туристичними об'єктами.

Розкриті основні показники бюджетного забезпечення діяльності Коблівської громади з детальним аналізом планових показників бюджетного фінансування та кількістю штатних працівників за гендерною приналежністю. Проведено дослідження в громаді якості громадських послуг та умов життя за допомогою Google-опитування, з використанням Google Forms. Встановлено що жителі громади згідно з опитуванням не задоволені роботою Коблівської сільської ради, оскільки вважають що працівники сільради погано інформують жителів громади про події які відбуваються. Згідно з опитуванням встановлено, що в громаді низький рівень життя та в зв'язку з цим, велике бажання її мешканців змінити місце проживання. Також встановлено що у більшості мешканців освіта на рівні середньої, і великого бажання навчатись немає. Хоча більшість респондентів є активними користувачами соціальних мереж та цікавляться подіями в громаді.

Шляхом опитування була фактично проведена діагностика місцевих проблем та визначені пріоритети розвитку Коблівської територіальної громади. Також було проведено SWOT-аналіз та встановлено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози які є в досліджуваній громаді. В роботі розкрита економічна складова сільських територій та їх інвестиційна привабливість. Зокрема переваги та недоліки сільської економіки та виокремлено чинники які на неї впливають. Серед рекомендацій розвитку громади запропонували механізм створення молочного кооперативу, його ключові складові механізму створення та економічної доцільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративна реформа та місцеве самоврядування в Україні. URL: <https://pravo.org.ua/administratyvna-reforma-i-mistseve-samovryaduvannya-v-ukrayini/> (дата звернення: 03.10.2023)
2. Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII «Про добровільне об'єднання територіальних громад» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-VIII#Text> (дата звернення: 10.10.2023)
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 року № 214 «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2023)
4. Закон України від 16 квітня 2020 року № 562-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-IX#Text> (дата звернення: 11.10.2023)
5. Закон України від 20 липня 2020 року "Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій" <https://web.archive.org/web/20200720002803/https://decentralization.gov.ua/gromadas/legislation> (дата звернення: 05.10.2023)
6. Постанова Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-IX#Text> (дата звернення: 10.10.2023)
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2020 року № 480-р «Про затвердження перспективного плану формування територій громад Миколаївської області» URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennya-perspektivnogo-planu-formuvannya-teritorij-gromad-mikolayivskoyi-oblasti-i150420-480> (дата звернення: 10.10.2023)

8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 719-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Миколаївської області» URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennya-administrativnih-a719r> (дата звернення: 15.11.2023)

9. Адміністративно-територіальна реформа в Україні. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE-%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96#cite_note-36 (дата звернення: 10.10.2023)

10. Бец Б.Б. Формування об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. 20 листопада. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/211.pdf (дата звернення: 10.10.2023)

11. Бюджетний Кодекс України від 2010, № 50-51, База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n1096> (дата звернення: 10.10.2023)

12. Гарасюк О.А., Міщук Є.В., Рицко О.І. Визначення проблем та стратегія розвитком територій об'єднаних громад. «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2018. №2 URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/28.pdf (дата звернення: 06.11.2023)

13. Голов С.Ф., Єфіменко В.І. Фінансовий та управлінський облік і документообіг. – К.: Автоінтерсервіс, 2016. – 543 с.

14. Джога Р.Т. Бухгалтерський облік у бюджетних установах: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2014. – 250 с.

15. Журавель М.В. Основні підходи до вивчення інституту «Державне управління» у вітчизняній та зарубіжній науці адміністративного права.

Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. праць, Одеська держ. юрид. акад.. – Одеса :– 2012. – Вип.68. – С. 466-471.

16. Заблодська І. Взаємодія наукових установ, органів місцевого самоврядування і суб'єктів бізнесу при розробці стратегії стійкого розвитку міста. Схід спецвипуск №1(108) січень 2011р.2011.С. 71-74

17. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. – № 40. – С. 290.

18. Європейська інтеграція України: поточна ситуація, завдання та пріоритети державної політики : матеріали засідання «круглого столу» / за заг. ред. О. В. Снігир. – К. : НІСД, 2016. – 64 с.

19. Конституція України: Прийнята на 5 сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К., 1996. – 119 с.

20. Костюк Р.М., Мандзюк О.М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем №26 2016.2016. С. 74-82.

21. Кудла Н. Багатофункціональний розвиток сільських територій від базових ідей до активізації місцевого підприємництва / Н. Кудла // Економіка України. – 2013. – № 1. – С. 62-71.

22. Мамедов С. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2014. №12 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=797> (дата звернення: 06.11.2023)

23. Могильний О. М. Державна політика у розвитку сільських територій / О. М. Могильний // Економіка АПК. – 2015. – № 10. – С. 125-131.

24. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Міністерство розвитку громад та територій України. 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/494/10.11.2019.pdf> (дата звернення: 12.10.2023)

25. Проблеми та перспективи фермерства в Україні. Агробізнес сьогодні : веб-сайт. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi->

<hektar/item/7914-problemy-ta-perspektyvy-fermerstva-v-ukraini.html>

(дата

звернення: 06.11.2023)

26. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: постанова Кабінету Міністрів України від від 11 листопада 2015 р. № 932/ Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF> (дата звернення: 01.11.2023)

27. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні»: Указ Президента України від 22 липня 1998 року N 810/98/ Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. URL: http://search.liga-zakon.ua/l_doc2.nsf/link1/U810_98.html (дата звернення: 06.10.2023)

28. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280 Ст 42 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/page4> (дата звернення: 06.11.2023)

29. Притула Х. М. Сучасні тенденції розвитку сільських територій України та економічно розвинених країн: порівняльний аналіз / Х. М. Притула, В. Є. Крупін // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2017. – Вип. 20.11. – С. 335-345

30. Райт Г. Економічний розвиток місцевих самоврядувань./ Г. Райт - К.:ІДУС, 1994.-56 с

31. Розвиток сільських територій України. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2017. – 751 с.

32. Коблівська сільська рада. Офіційний сайт. URL: <https://koblivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 06.10.2023)

33. Тарасова В.В., Ковалевська І.М. Статистичний аналіз взаємовідносин довкілля і суспільства. Науковий вісник НАСОНА. 2013. №1. URL :http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/3512/5/nvastst_2013_1_14-19.pdf (дата звернення: 06.11.2023)

34. Ткаченко І.Т. Звітність бюджетних організацій. – К.: КНЕУ, 2013. – 216 с.
35. Хашиєва Л.В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/5/06.pdf> (дата звернення: 20.10.2023)
35. Чисельність наявного населення України : Державна служба статистики України на 1 січня 2022 року. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/06/zb_chnn2022.pdf (дата звернення: 11.11.2023)
36. Шарий В.І. Методика стратегічного управління розвитком територіальної громади в Україні / В. І. Шарий, Г. Г. Дендемарченко // Університетські наукові записки.2010. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2010_4_50 (дата звернення: 06.11.2023)
37. Шарлей Р., Кавунець А. В., Безпалько О. М., Москалу М., Ланова А.І. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник / «Євро регіон «Дністер», 2018. С. 78
38. Charm M., Pacquin M. Strategic Planning in Government Administration: A Comparison Between Ottawa and Quebec. -Ottawa: Canadian Center for Management Development, 1993. - 40 p
39. Historyczny atlas Polski. — Warsz.: Wydawnictwo Demart, 2011. — С. 122—123.
40. Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010%2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie. Warszawa: Ministerstwo rozwoju regionalnego, 2009 URL: http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj_regionalny/Documents/KSRR_09_09_09_%20kor_red_stat.pdf (дата звернення: 18.10.2023)
41. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Офіційний сайт міністерства регіонального розвитку Польщі URL: <http://www.mir.gov.pl> (дата звернення: 04.11.2023)

42. Strategia Rozwoju Powiatu Krakowskiego na lata 2013%2020 z dnia 29 maja 2013 r. URL: <http://bip.malopolska.pl/spkrakow/Article/id,55234.html> (дата звернення: 06.10.2023)

43. Strategia Rozwoju Wojewodztwa Malopolskiego na lata 2011—2020 "Malopolska 2020. Nieograniczone mozliwosci" URL: <http://www.malopolskie.pl/Pliki/2011/strategia.pdf> (дата звернення: 06.11.2023)

44. Strategia Rozwoju Kraju 2020 URL: https://www.mir.gov.pl/media/3336/Strategia_Rozwoju_Kraju_2020.pdf (дата звернення: 06.10.2023)

45. USTAWA "O zasadach prowadzenia polityki rozwoju" z dnia 6 grudnia 2006 r. URL: http://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_regionalna (дата звернення: 06.11.2023)

46. Ustawa o zasadach wspierania rozwoju regionalnego z dnia 12 maja 2000 r. Access mode: URL: <http://www.sejm.gov.pl>. — Title from screen. (дата звернення: 10.11.2023)

47. Стратегія розвитку Сумської МТГ до 2027 року. URL: https://smr.gov.ua/images/Strategia_rozvytku_do_2027.pdf (дата звернення: 18.11.2023)

48. Бачення України 2030. Яким має бути регіональний устрій. URL: <https://pravo.org.ua/vision-ukraine/bachennya-ukrayiny-2030-yakym-maye-butyy-regionalnyj-ustrij/> (дата звернення: 10.11.2023)

49. Коблівська сільська громада. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0#/map/0> (дата звернення: 10.10.2023)

50. Коблівська громада. URL: <https://gromada.info/gromada/koblivska/> (дата звернення: 03.11.2023)

51. Стратегія розвитку Коблівської громади. URL: https://rada.info/upload/users_files/04375748/6a5da710ee091529f89243bebf89aa4c.pdf (дата звернення: 10.11.2023)

ДОДАТКИ