

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
_____ І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
на тему: **«Стратегічне планування розвитку територіальних громад в сучасних умовах в Україні (на прикладі Хотінської селищної територіальної громади Сумського району)»**

Здобувача групи ЕН-93/4 пу.н Дегтярьова Володимира Андрійовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Дегтярьов Володимир Андрійович
(підпис)

Керівник старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького,
кандидат наук державного управління Деміхов Олексій Ігорович

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ І. Рекуненко
_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
(код та назва)
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувача групи ЕН-93/4 пу.н
(шифр групи)

Дегтярьова Володимира Андрійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи "Стратегічне планування розвитку територіальних громад в сучасних умовах в Україні (на прикладі Хотінської селищної територіальної громади Сумського району" затверджена наказом №0569-VI від 25 травня 2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи: 09 червня 2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: наукове обґрунтування основних теоретичних засад розробки стратегій розвитку територіальних громад в сучасних умовах.
4. Об'єкт дослідження: процес розробки стратегії територіальної громади в умовах децентралізації.
5. Предмет дослідження: вивчення теоретичних аспектів проблематики розробки стратегії розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та визначення напрямів використання стратегічного підходу до планування розвитку Хотінської селищної територіальної громади Сумського району.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі діючого законодавства України, методичних рекомендацій кафедри та нормативних документів СумДУ.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи стратегічного підходу до планування розвитку територіальних громад	16.05.2023 р.
II	Розроба стратегії планування територіальних громад у сучасному розвитку регіонів України	23.05.2023 р.
III	Використання стратегічних підходів при плануванні розвитку територіальних громад в Україні (на прикладі Хотінської селищної територіальної громади Сумського району)	01.06.2023 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі I здобувач освіти повинен:

- висвітлити зміст стратегування територіальних громад як елемент загального розвитку;
- проаналізувати світовий досвід планування розвитку громад.

У розділі II здобувач освіти повинен:

- дослідити поняття стратегічного розвитку територіальних громад в Україні;
- вивчити основи місцевого стратегування в Україні.

У розділі III здобувач освіти повинен:

- розглянути діяльність зі стратегування з боку Хотінської селищної територіальної громади;
- надати рекомендації щодо удосконалення заходів стратегування Хотінською селищною територіальною громадою.

Систематизувати розроблені матеріали та оформити роботу.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 14 квітня 2023 року.

Керівник кваліфікаційної роботи: старший викладач кафедри, кандидат наук державного управління Олексій Деміхов _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та прізвище)

(підпис)

Завдання до виконання одержав: Володимир Дегтярьов
(ім'я та прізвище здобувача)

_____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, який налічує 42 джерела. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 70 с., зокрема 2 таблиці, 13 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел розміщено на 5 сторінках.

Мета роботи. Мета роботи полягає у науковому обґрунтуванні основних теоретичних засад розробки Стратегій розвитку територіальних громад в сучасних умовах.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання: розкрито стратегічний підхід як бачення загального вектору розвитку регіонів в контексті децентралізації; визначено зміст та актуальність стратегічного підходу до розвитку територіальної громади; вивчено світовий досвід впровадження стратегічного планування розвитку регіонів та громад; розкрито поняття Стратегії розвитку територіальної громади та її структурних елементів; визначено методичні основи розробки місцевої Стратегії; досліджено фінансування та оцінку стану виконання Стратегій розвитку громади; виконано огляд територіальних громад Сумського району; надано загальну характеристику розвитку Хотінської селищної територіальної громади; розроблено заходи щодо розроблення та реалізації Стратегії розвитку Хотінської громади Сумського району.

Об'єктом дослідження є процес розробки Стратегії територіальної громади в умовах децентралізації. Предметом дослідження є вивчення теоретичних аспектів проблематики розробки Стратегії розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та визначення напрямів використання стратегічного підходу до планування розвитку Хотінської селищної територіальної громади Сумського району.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використані наступні методи дослідження: критичний аналіз літературних джерел для визначення

теоретичних засад стратегічного планування розвитку територіальних громад; загальнонауковий метод абстрагування дозволив зосередитися суто на аспектах обраної теми та звузити поле проведеного дослідження наукових праць; аналітичні процедури та статистичні методи використано при дослідженні сучасного стану розвитку стратегічного підходу та його застосування при розробці Стратегії розвитку громади; використання графічного методу дозволило представити отримані матеріали у вигляді діаграм та рисунків, що спрощує його унаочнення та полегшує сприйняття; в процесі складання висновків та пропозицій використано методи узагальнення, дедукції та систематизації.

Ключові слова: місцеве самоврядування, регіональне управління, децентралізація, стратегічний підхід, стратегія розвитку, територіальна громада.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	11
1.1 Стратегічний підхід як бачення загального розвитку регіону в контексті децентралізації	11
1.2 Зміст та актуальність стратегічного підходу до розвитку громади	14
1.3 Світовий досвід впровадження стратегічного планування розвитку регіонів та громад.....	20
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБА СТРАТЕГІЇ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СУЧАСНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	23
2.1 Поняття стратегії розвитку територіальної громади та її структурні елементи	23
2.2 Методичні основи розробки місцевої стратегії.....	27
2.3 Фінансування та оцінка стану виконання стратегій розвитку територіальної громади.....	32
РОЗДІЛ 3 ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ПРИ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ХОТІНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ СУМСЬКОГО РАЙОНУ)	36
3.1 Історія розвитку Хотінської громади.....	36
3.2 Стратегування розвитку Хотінської селищної територіальної громади на сучасному етапі	42
3.3 Удосконалення стратегії розвитку Хотінської селищної територіальної громади з урахуванням викликів сьогодення	48
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	621
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Стратегії розвитку є одним із основних інструментів місцевого та регіонального управління. Ці документи окреслюють напрямок рішень і дій для визначення цілей і пріоритетів кожного конкретного регіону та міста в тісному зв'язку із загальним баченням розвитку держави. Для ефективного планування Стратегії регіонального розвитку в Україні після 2022 року необхідно враховувати виклики, з якими стикаються регіони, і трансформувати регіональні характеристики та ресурси. Проблематика розроблення та реалізації Стратегії розвитку територіальних громад досліджувалася численними зарубіжними та вітчизняними дослідниками, серед яких необхідно відмітити праці наступних: Светікас К.Ж. (2014), Круглашов А. (2021), Бурега В. (2021), Гоголь Т. В. (2022), Мельничук Л. М. (2022), Шевченко О. В. (2020), Романова В. В. (2020), Жаліло Я. А. (2020) та інших. Не зважаючи на значну кількість праць на тематику дослідження, сьогодні гостро постало питання переглянути не тільки розроблені Стратегії розвитку територіальних громад до 2022 року, а і самі методики їх розробки.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування основних теоретичних засад розробки Стратегій розвитку територіальних громад в сучасних умовах. Виходячи з мети кваліфікаційної роботи, поставлені наступні **завдання** для дослідження:

- розкрити стратегічний підхід як бачення загального вектору розвитку регіонів в контексті децентралізації;
- визначити зміст та актуальність стратегічного підходу до розвитку громад;
- вивчити світовий досвід впровадження стратегічного планування розвитку регіонів та громад;
- розкрити поняття Стратегії розвитку територіальних громад та її структурних елементів;
- визначити методичні основи розробки місцевої Стратегії;

- дослідити фінансування та оцінку стану виконання Стратегій розвитку громади;
- оглянути історію розвитку Хотінської селищної територіальної громади;
- дослідити стратегування розвитку Хотінської селищної територіальної громади на сучасному етапі;
- запропонувати напрями удосконалення Стратегії розвитку Хотінської селищної територіальної громади з урахуванням викликів сьогодення.

Об'єктом дослідження є процес розробки Стратегії територіальної громади в умовах децентралізації.

Предметом дослідження є вивчення теоретичних аспектів проблематики розробки Стратегії розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та визначення напрямів використання стратегічного підходу до планування розвитку Хотінської селищної територіальної громади Сумського району.

У кваліфікаційній роботі використані наступні **методи дослідження**: критичний аналіз літературних джерел для визначення теоретичних засад стратегічного планування розвитку територіальних громад; загальнонауковий метод абстрагування дозволив зосередитися суто на аспектах обраної теми та звужити поле проведеного дослідження наукових праць; аналітичні процедури та статистичні методи використано при дослідженні сучасного стану розвитку стратегічного підходу та його застосування при розробці Стратегії розвитку громади; використання графічного методу дозволило представити отримані матеріали у вигляді діаграм та рисунків, що спрощує його унаочнення та полегшує сприйняття; в процесі складання висновків та пропозицій використано методи узагальнення, дедукції та систематизації.

Практична значущість дослідження полягає у розробці пропозицій щодо оптимізації використання стратегічного підходу розвитку конкретної територіальної громади, що може бути застосовано на практиці або використано у подальших наукових дослідженнях на різних рівнях.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів,

висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 42 найменувань, 2 додатків. Матеріали дослідження містять 13 рисунків та 2 таблиці. Загальний обсяг роботи складає 70 сторінок, основної частини – 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1 Стратегічний підхід як бачення загального розвитку регіону в контексті децентралізації

Децентралізація стала постійною темою в політичному та адміністративному дискурсі для прихильників адміністративної реформи в усьому світі із кінця 1990-х років (Asibuo, 1990). Децентралізація за своїм змістом є структурною реформою, яку найчастіше рекомендують країнам третього світу, оскільки «вона дає надію розкрити блокаду в інертній центральній бюрократії, вилікувати управлінський ступор, надати більш прямий доступ людям до уряду, а уряду до людей, здійснює стимулювання всієї нації брати участь у національному розвитку» (Dotse, 1990, с. 43). Популярність концепції децентралізації в управлінні розвитком і дебати, які вона викликала у той час, можна пояснити зв'язком децентралізації із такими перевагами, як справедливість, результативність, оперативність та ефективність (Ауєє, 1992, с. 49). Д. А. Рондінеллі (1981) зазначив деякі переваги децентралізації. Так, оскільки суспільства, економіка та уряд стають складнішими, централізований контроль і прийняття рішень стають більш складними, дорогими та неефективними. Зменшуючи економію від масштабу, притаманну надмірній концентрації прийняття рішень у національній столиці, децентралізація може збільшити кількість суспільних благ і послуг – і ефективність, з якою вони надаються – за менших витрат (с. 18).

У сучасному розумінні стратегічна децентралізація вивчається з огляду на забезпечення глобального суспільного блага. Країна, маючи на меті максимізацію сукупної корисності своїх регіонів, може вважати вигідною децентралізацію прийняття рішень, щоб її регіональні утворення або громади діяли автономно для максимізації власної корисності. Якщо комунальні

послуги можна повністю передати в межах федерації чи країни, то чим більшою є федерація або чим чутливіша вона до суспільного блага, тим більше вона має стимулів залишатися централізованою. Якщо загальне підвищення чутливості до суспільного блага спонукає деякі федерації чи країни до децентралізації, це може призвести до зменшення сукупного забезпечення. Ті громади, які є меншими або менш чутливими до суспільного блага, швидше за все, віддадуть перевагу децентралізації. Деякі члени країни стають більш чутливими до суспільного блага, таким чином, можуть призвести до нижчого сукупного забезпечення, оскільки збільшення неоднорідності робить її більш схильною до децентралізації (Foucart & Wan, 2018).

Проблематика стратегії розвитку регіону в умовах децентралізації потребує вирішення низки питань, серед яких: розподіл функціональних повноважень, типи повноважень, регіональний розподіл фінансування. Усі ці аспекти мають суттєвий вплив на стратегії розвитку кожного регіону та країни в цілому. Пошук відповідей на ці питання відкриває нам проблеми розподілу повноважень, управління та реалізації децентралізованого управління. Реалізація будь-якої політики розвитку, наприклад децентралізації; передбачає серйозні зміни в структурі та стикається з проблемами, що виникають через взаємозв'язок між управлінням децентралізованими системами управління та впровадженням реформ, спрямованих на збільшення рівня децентралізації. Поширеність цих проблем з управлінням та реалізацією призвела до того, що сільські райони порівняно з міськими центрами стають сценами масової бідності, безробіття, неадекватних або практично відсутніх послуг охорони здоров'я та освітніх можливостей, поганої мережі доріг, відсутності якісної питної води, низького рівня продуктивності сільського господарства, подекуди поширення голоду і хвороб. Це відбувається тому, що, по-перше, обсяги децентралізації часто є вкрай недостатніми. По-друге, децентралізація не досягла намічених цілей розвитку, і, по-третє, децентралізація характеризується небажаними побічними ефектами. Незважаючи на те, що деякі вчені критично оцінюють небажані побічні ефекти децентралізації – регіоналізм,

переслідування парафіяльних інтересів, нерівність у стандартах розвитку та лояльність до місцевих, а не до національних лідерів тощо – небажані побічні ефекти жодним чином не переважають переваги децентралізації в управлінні розвитком. Незважаючи на слабкі сторони децентралізації, це кращий варіант порівняно з централізацією. Це пояснюється тим, що централізація як стратегія чи модель розвитку маргіналізувала децентралізовані організації в зусиллях щодо розвитку в країнах третього світу внаслідок дискримінації сільських районів (Amegashie-Viglo, 2014).

Існують різні причини зростання важливості розвитку на регіональному рівні. Передусім, це зростання глобалізації, яка перемістила конкуренцію на регіональний рівень та підвищена потреба у співпраці між муніципалітетами – «регіоналізація знизу». Муніципальне партнерство зростає в багатьох заходах розвитку та наданні послуг. Зокрема, зростає важливість міських регіонів у глобальній конкуренції, де лише міські муніципалітети часто мають особливі умови, необхідні для досліджень і розробок. У той же час збільшення регіональної соціальної та економічної невідповідності посилює тиск на уряди щодо реалізації регіональної політики з усіма формами державного втручання, щоб зменшити регіональну невідповідність, часто маючи на увазі дві взаємопов'язані цілі: економічне зростання та покращення соціального розподілу (Svetikas, 2014, с. 8).

На стратегічному рівні децентралізація передбачає зменшення регіональних відмінностей всередині країни та збільшення зайнятості на основі концепції стратегічного розвитку кожної громади. Стратегічний підхід регіонального розвитку визначає цілі та інструменти для побудови загального потенціалу розвитку, сприяє зменшенню нерівності у регіональному розвитку та збільшенню потенціалу тих частин країни, які відстають у напрямку більшої конкурентоспроможності. Відповідними цілями стратегії регіонального розвитку є коригування та кращий зв'язок між потребами розвитку на місцевому та регіональному рівнях з пріоритетами розвитку на державному рівні та надання підтримки муніципалітетам та громадам менш розвинутих

регіонів, яка зосереджена на виявленні, посиленні та оптимальному використанні їх потенціалу розвитку, шляхом усунення причин, що перешкоджають їх розвитку.

Таким чином, у сучасному розумінні стратегічний підхід розвитку регіонів передбачає посилення децентралізаційних тенденцій та збільшення конкурентоспроможності кожної громади та кожного регіону задля забезпечення їх сталого розвитку та посилення конкурентоспроможного потенціалу.

1.2 Зміст та актуальність стратегічного підходу до розвитку громади

Стратегічний підхід до розвитку територіальної громади (ТГ) передбачає формування стратегічного бачення розвитку громади, який являє собою процес, у якому члени громади обговорюють минулі та теперішні проблеми громади, визначають позитивні якості та переваги, визначають майбутні цілі, розробляють план для громади, здійснюють серію дій та оцінюють результати. Процес стратегічного бачення забезпечує основу для визначення основних цінностей і активів громади, описує загальні напрямки та визначає конкретні цілі і стратегії, які допомагають у прийнятті рішень громади. Процес окреслює те, якою громада може бути чи має бути в короткостроковому та довгостроковому майбутньому. Завдяки колективному діалогу та роздумам стратегічне бачення має потенціал, щоб привести до дій громади шляхом створення «дорожньої карти» в майбутнє (Lachapelle, Andersen, County & Wedum, 2011).

Стратегічний підхід до розвитку громади дозволяє об'єднати членів спільноти, щоб обговорити минулі тенденції, оцінити теперішні реалії та визначити своє спільне майбутнє. Процес дає членам спільноти можливість досліджувати нові ідеї та заохочує членів спільноти викладати варіанти, відкривати творчі та інноваційні ідеї та зосереджуватися на позитивних

аспектах спільноти. У такому разі мета впровадження стратегічного підходу охоплює 10 важливих напрямків, які дозволяють досягти результативності реалізації стратегії розвитку територіальних громад. Ці напрямки представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Орієнтовні цілі запровадження стратегічного підходу у розвитку ТГ.

Джерело: складено автором на основі (Lachapelle, Andersen, County & Wedum, 2011).

Тож, слушною є думка С. Р. Гредінару, А. М. Херспергер, К. Альберт та К. І. Іоджа (2017), що стратегічне планування слугує встановленню та реалізації довгострокового бачення того, як має розвиватися регіон.

Успішність впровадження стратегічного підходу цілком залежить від раціональності встановлених цілей та дотримання основних принципів

стратегічного планування. Так, О. Берданова та В. Вакуленко (2012) визначають принципи стратегічного планування, які дозволять громадянам досягти сталого розвитку, тобто комплексного розвитку у довгостроковій перспективі, який ґрунтується на досягненні економічного та соціального рівня громади та бережливого відношення до наявних ресурсів. Ці принципи представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Принципи стратегічного планування сталого розвитку ТГ.
Джерело: складено автором на основі (Берданова & Вакуленко, 2012).

Щодо України, то необхідно відзначити, що здійснення децентралізації влади небезпідставно називають одним із найбільш успішних напрямів реформування в Україні. Із 2014 р. відбуваються суттєві зміни щодо системи

управління у регіонах. Передусім, громади міст та сіл отримали можливість самостійно розпоряджатися своїми доходами і видатками, рівень і обсяг яких також суттєво виросли. Успіх цієї реформи пов'язано, перш за все, з тим, що їх результати вплинули на рівень життя майже кожного громадянина, а особливо помітними стали для жителів невеликих міст, містечок і селищ (Круглашов & Бурега, 2021, с. 69).

Реформа адміністративно-територіального устрою своїм стратегічним спрямуванням має на меті зробити адміністративно-територіальні одиниці такими, які б сприяли концентрації ресурсів на території та не були надто обтяжливими для отримання населенням публічних послуг, що надаються органами влади відповідної адміністративно-територіальної одиниці (Гоголь & Мельничук, 2022, с. 217). У наукових доповідях «Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні» (Шевченко, Романова, & Жаліло, 2020) та «Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу» (Жаліло, Шевченко, & Романова, 2019) колектив авторів із Національного інституту стратегічних досліджень, проаналізувавши перебіг децентралізації в Україні загалом та в окремих регіонах зокрема і розглянувши вплив реформи на формування політики регіонального розвитку, визначили напрями впливу децентралізації на соціально-економічний розвиток регіонів. Передусім, позитивні наслідки реформи децентралізації:

- розширення владних повноважень органів місцевого самоврядування,
- право на прямі міжбюджетні відносини,
- розмежування податків та зборів між різними рівнями бюджетів,
- запровадження інфраструктурної субвенції,
- значне зростання зацікавленості міжнародних донорів щодо надання грантової підтримки новоствореним громадам (Горбатюк, 2021).

Ці позитивні наслідки проявилися відразу від початку впровадження реформи, протягом перших років. Проте, виявилися і проблемні аспекти, серед яких необхідно відзначити, проблему щодо ефективності комунікації між владою та громадянами (Горбатюк, 2021).

Сьогодні громади України стикнулися із безпрецедентними викликами, які у значній мірі ускладнюють розробку стратегій через непередбачувані перспективи, що зумовлює потребу у оновленні та перегляді методичних основ розробки місцевих стратегій. Взагалі усі розроблені стратегії регіонального розвитку до 2022 року після перемоги потребуватимуть перегляду та актуалізації, зважаючи на зміни безпекової ситуації та макроекономічних умов.

За будь-яких умов стратегічне регіональне планування є відправною точкою для успішного розвитку. Довгострокові стратегії міст і сіл мають забезпечувати їх сталий розвиток. Вони мають базуватися на добре підготовленому діагнозі та включати далекосяжні цілі. Інструментом для реалізації цих стратегій виступають державні кошти з національних або регіональних програм. Вони забезпечують синергію між фондами та суб'єктами, співпрацю у функціональних сферах, сприяючи територіальному підходу та використовуючи потенціал інтегрованих інструментів. На думку Д. Тейшейра та П. Бода (2019) для розробки ефективних стратегій регіонального розвитку слід враховувати майбутні тенденції, і що ці стратегії мають зосереджувати інвестиції комплексно та скоординовано. У цьому аспекті комплексний (або інтегрований) означає, що всі рівні управління, від місцевого до державного, працюють разом для досягнення цілей території, а «скоординований» означає, що різні джерела фінансування сприяють досягненню тих самих погоджених територіальних цілей у взаємодоповнюючий спосіб.

Таким чином, стратегічний підхід до розвитку ТГ дозволяє досягти позитивних наслідків від впровадження децентралізації кожній громаді, враховуючи потреби громади та залучаючи громадян до процесу розробки та реалізації стратегії розвитку регіону.

1.3 Світовий досвід впровадження стратегічного планування розвитку регіонів та громад

Успішний досвід впровадження стратегічного планування розвитку регіонів та громад має ЄС, де у 1990-х роках почалася децентралізація обов'язків «зверху» на муніципальний та регіональний рівні. Регіони стали основними акторами територіального рівня в реалізації регіональної політики ЄС (Svetikas, 2014, с. 8).

Хоча планування не входить до компетенції Європейського Союзу (ЄС), на практиці організація запровадила кілька ініціатив, концепцій і політик, які впливають на практики та системи регіонального планування в країнах-членах ЄС і країнах-кандидатах. Одним із таких заходів є Європейська перспектива просторового розвитку, яка була спробою ЄС просувати підхід до регіонального стратегічного планування та стимулювати інтегроване мислення про вплив політики ЄС на територію. Іншим є поняття територіальної єдності – поняття, близьке до просторового планування і розуміється як «формулювання інтегрованих стратегічних просторових рамок для керівництва державними та приватними діями» – що наразі є однією з цілей ЄС поряд з економічною та соціальною єдністю. Нарешті, існує Політика згуртованості, яка є основним інструментом ЄС для досягнення територіальної, соціальної та економічної згуртованості, надаючи фінансування для підтримки регіонального та міського розвитку через складну багаторівневу систему управління, що включає органи влади різних територіальних масштабів. ЄС здійснює просування інституційних та політичних змін у нинішніх і майбутніх державах-членах ЄС. Одним з аспектів внутрішнього впливу цієї політики є сприяння стратегічним, довгостроковим і локальним підходам до економічного розвитку на різних рівнях управління через вимоги багаторічного планування. Принцип програмування вимагає, щоб витрати ЄС базувалися на операційних програмах, що охоплюють семирічний період, розроблених національними та регіональними органами влади, що розпоряджаються фондами ЄС. Значна

частка структурних фондів (SF) виділяється через регіональні операційні програми (ROP), які мають підтримувати реалізацію стратегій регіонального розвитку. З часом рамки КП ЄС були реформовані, щоб стати більш стратегічно орієнтованими на регіон чи громаду відповідно до нової парадигми політики регіонального розвитку ОЕСР, згідно з якою кожен регіон має можливості для зростання та розвитку, які можна використати через заходи. Однак фактична здатність використовувати програми фінансування ЄС для підтримки стратегій регіонального та місцевого розвитку значною мірою залежить від адміністративної спроможності субнаціональних органів влади (Dąbrowski, & Piskorek, 2018).

У Канаді реалізацією стратегічного розвитку регіонів опікуються шість агенцій регіонального розвитку (RDA) Канади, які охоплюють усі регіони країни і з 2015 року є частиною портфолію Міністерства інновацій, науки та економічного розвитку. RDA взаємодіють зі стратегічними партнерами на регіональному рівні (включаючи провінційні, територіальні, муніципальні та корінні органи влади) на постійній основі та в рамках федерального уряду. Залучення RDA забезпечує врахування регіональних перспектив у розробці національної політики. У 2018 році RDA було визначено однією з чотирьох провідних національних платформ для підтримки виконання Канадського плану інновацій та навичок. Завдяки цій ролі RDA працюють над підтримкою інноваційного та інклюзивного зростання в усіх регіонах за допомогою стратегічної політики, яка узгоджена на національному рівні, але залишається регіональною. Паралельно вони зберігають свої встановлені функції, допомагаючи громадам розвивати та диверсифікувати свою регіональну економіку. Крім того, Канада створила Консультативну раду із питань економічного зростання (2016 р.) для проведення довгострокового стратегічного мислення та планування з огляду на нові галузеві тенденції, а також надання політичних консультацій уряду. Довгострокове регіональне планування здійснюється кожною з RDA Канади для всіх регіонів країни. Наразі RDA розробляють регіональні стратегії розвитку, які є перспективними,

середньо- та довгостроковими планами регіонального розвитку. Провінції та території Канади часто розробляють власні перспективні плани розвитку та/або просторові плани. Наприклад, 30-річний план розвитку Великої Золотої Підкови – це субрегіональний план просторового розвитку, який охоплює кілька муніципалітетів і сільських районів навколо західного озера Онтаріо. План визначає індивідуальні цілі землекористування та економічного розвитку (Regional Development Policy in Canada, 2019).

Натомість, у США економічний розвиток є в основному відповідальністю урядів штатів. Немає загальної рамки регіонального розвитку; проте федеральна політика з місцевим компонентом спрямована на сприяння економічному розвитку в областях, де уряди штатів стикаються з особливими проблемами. Мандат Управління економічного розвитку, створеного в 1965 році, полягає в обслуговуванні економічно проблемних територій шляхом розробки регіональної стратегії та державних інвестицій, які підтримують регіональну конкурентоспроможність. Інструменти політики дедалі більше орієнтуються на інновації та розвиток бізнесу, розвиток робочої сили та кластери.

Місія Департаменту житлового будівництва та міського розвитку США (HUD) полягає у створенні міцних, стійких, інклюзивних громад і якісних доступних умов життя для всіх. Департамент працює над: зміцненням ринку житла, щоб підтримати економіку та захистити споживачів, задовольнити потребу в якісному доступному орендованому житлі, використовувати житло як платформу для покращення якості життя та будувати інклюзивні та стійкі спільноти, вільні від дискримінації. Що стосується розвитку сільської місцевості, Міністерство сільського господарства має на меті збільшити економічні можливості та покращити якість життя для всіх сільських американців. Програма планування несе відповідальність за розробку, підтримку та реалізацію Стратегії комплексного економічного розвитку (CEDS) і відповідних заходів короткострокового планування. Отримані в результаті плани CEDS слугують координаційними інструментами для окремих осіб,

організацій, органів місцевого самоврядування та приватного бізнесу для участі у змістовній розмові та дебатах щодо економічного напрямку в регіоні. Вони включають такі елементи: короткий виклад економічних умов регіону; поглиблений аналіз сильних і слабких сторін регіону, можливостей і загроз (SWOT); стратегічний напрямок і план дій; а також рамки оцінювання для оцінки реалізації організацією CEDS та впливу на регіональну економіку. CEDS також має включати концепцію економічної стійкості (тобто здатність уникати, протистояти та відновлюватися після економічних змін, у тому числі тих, що пов'язані зі стихійними лихами). На додаток до Програми допомоги плануванню, портфель Адміністрації економічного розвитку включає програми, спрямовані на конкретні мегатренди та сектори. Наприклад, Програма досліджень і національної технічної допомоги, Програма сприяння економічній адаптації, Ініціатива допомоги вугільним громадам і Програма регіональних інноваційних стратегій тощо (Regional Development Policy in Canada, 2019).

Таким чином, у ЄС стратегічне планування на семирічний період визначено як основа для фінансування певних програм підтримки регіонів та країн учасниць або майбутніх членів союзу і передбачає розвиток регіонів, громад та країн. У Канаді впроваджено більш централізований підхід до здійснення стратегічного планування розвитку регіонів та громад, який передбачає розподіл регіонів до сфери 6 окремих управлінь, які визначають пріоритетні напрямки їх розвитку. У США поряд із регіональними стратегічними планами діють спеціалізовані галузеві та секторальні програми розвитку регіонів.

РОЗДІЛ 2 РОЗРОБА СТРАТЕГІЇ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СУЧАСНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

2.1 Поняття стратегії розвитку територіальної громади та її структурні елементи

Реформою децентралізації та впровадженням програмно-цільового підходу в процесі керування розвитком громад на органи місцевого самоврядування (ОМС) покладено функціонал довгострокового і короткострокового планування. Інструментом довгострокового планування виступає стратегія територіальної громади, яка розробляється терміном на 7-10 років; а короткострокового – місцеві програми соціально-економічного розвитку та цільові програми, які розробляються строком на 1-3 роки. Обидва типи документів мають складатися на основі виявлення соціально-економічного потенціалу громади та аналізу місцевих проблем, ставити цілі їх розв’язання за допомогою конкретних заходів і бути пов’язаними між собою, як загальне і одиничне, внаслідок чого загальні цілі визначаються у стратегії, а знаходять конкретизацію у відповідних програмах («Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громад: колізії та проблеми», 2021).

Нормативне регулювання даного процесу здійснюється на основі наступним законодавчих та підзаконних актів, які представлено на рис. 2.1.

Тож відповідно до Наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» № 224 від 29.07.2002 р. (2002) стратегія розвитку територіальної громади – є документом, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, індикатори (показники) їх досягнення, пріоритети та завдання для сталого економічного і соціального розвитку територіальної громади та який розробляється з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної

політики» (2015) і постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» (2015).

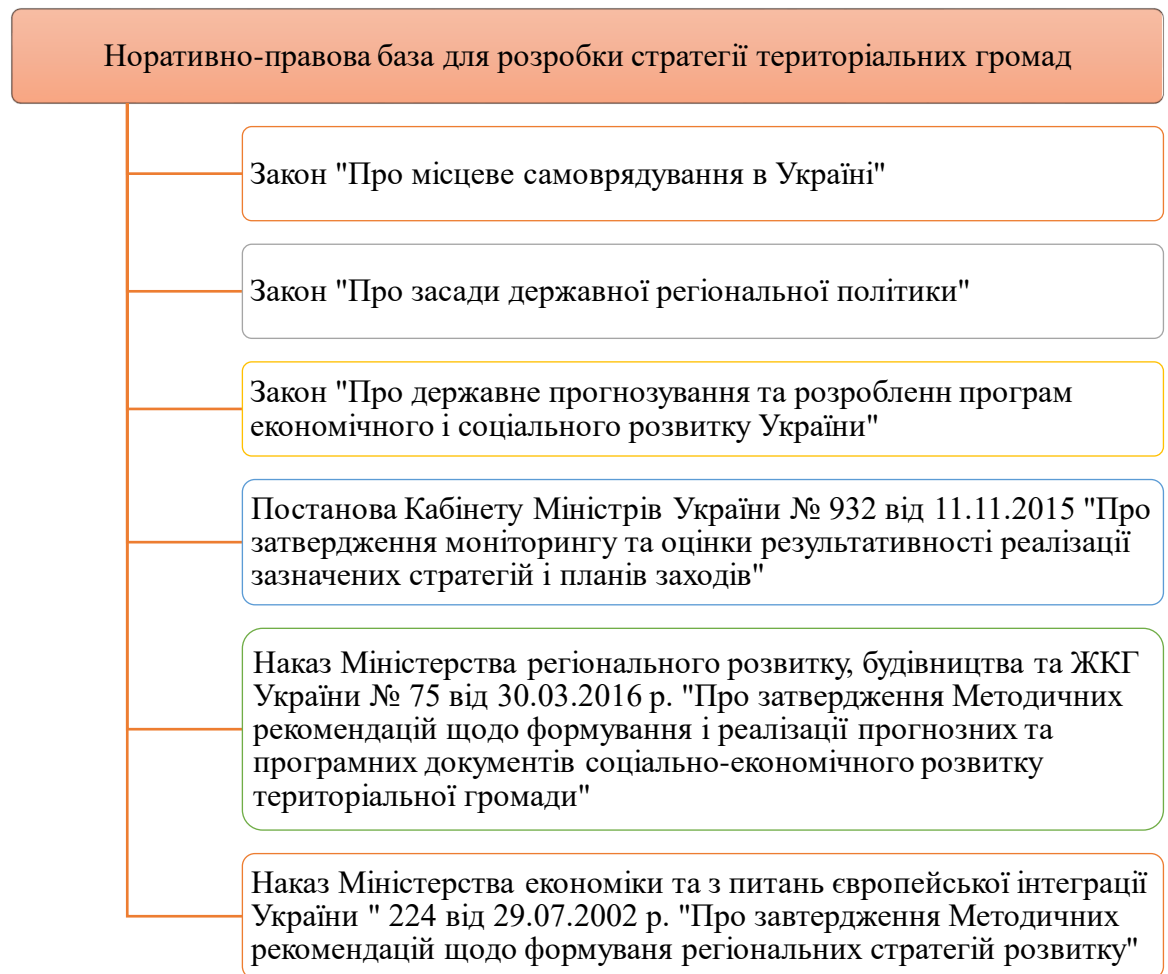


Рисунок 2.1 – Нормативно-правова база для розробки стратегії територіальних громад.

Джерело: складено автором на основі (Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» № 1602-III, 2000; Закон України «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII, 2015; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР, 1997).

В Україні за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» реалізується проект «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правнича допомога громадам», згідно із яким сформовано Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. Відповідно до даних рекомендацій стратегічний план визначено як довгострокова програма з орієнтовним строком на 8-12 років, яка направлена на досягнення громадою самостійно поставленої мети. Критерій довготривалості планування означає, що у плані визначаються нові можливості (джерела, обсяги та структура доходів і витрат), на відміну від короткострокового (оперативного) плану, у якому можливості попередньо визначені (обсяги та структура видатків зафіксовані заздалегідь) (Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах, 2021).

Даною методикою запропоновано наступну структуру стратегічного плану, яка представлена на рис. 2.2

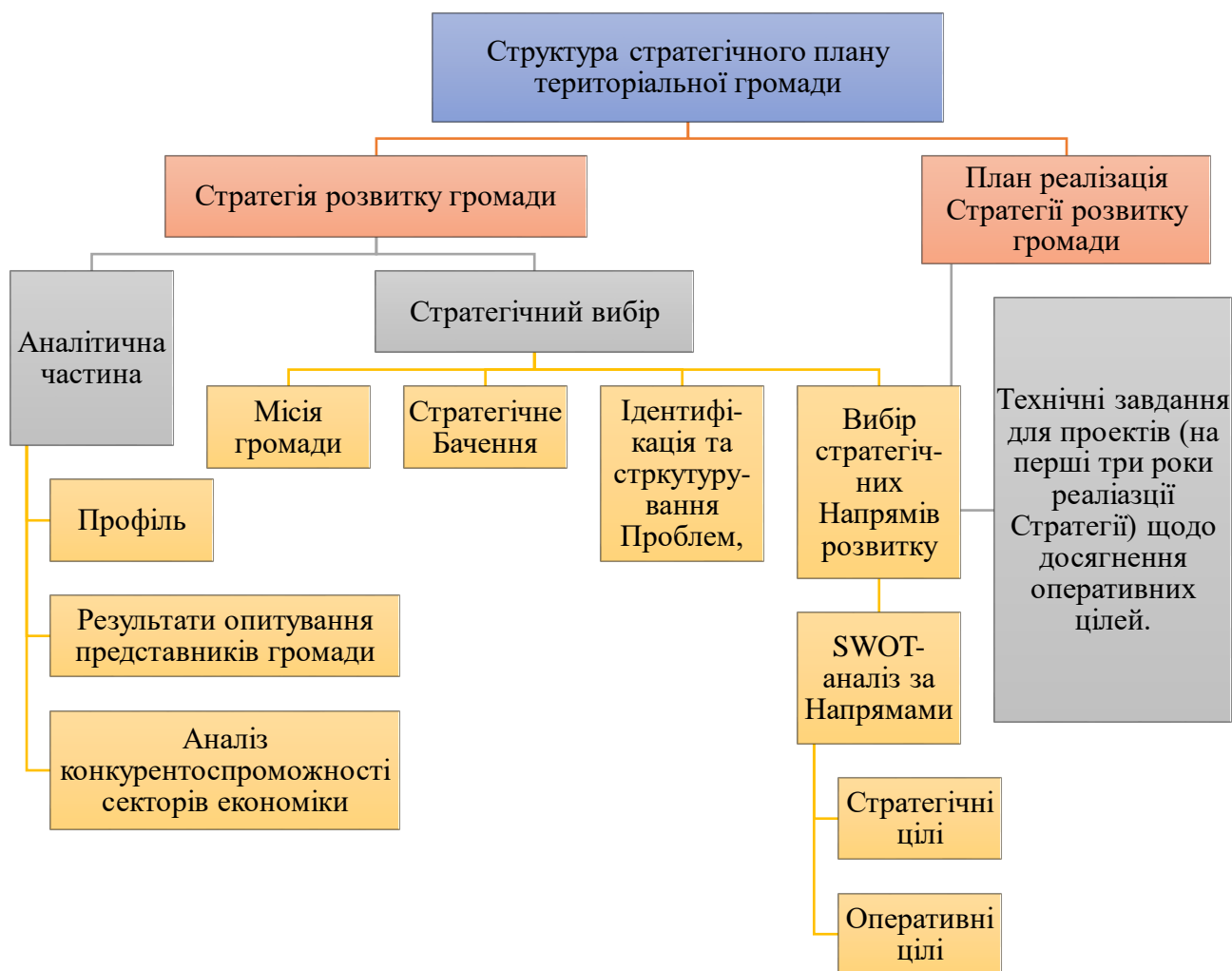


Рисунок 2.2 – Структура стратегічного плану відповідно до методичних рекомендацій.

Джерело: складено автором на основі (Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах, 2021).

Стратегічний план складається зі Стратегії розвитку громади та Плану реалізації Стратегії. Стратегія розвитку громади (Стратегія) – це концептуальний документ, що містить бачення майбутнього, напрями розвитку, та цільовий блок з низки стратегічних та оперативних цілей (Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах, 2021).

Отже, Стратегія розвитку територіальної громади дозволяє з'ясувати спектр проблем громади та визначити пріоритетні цілі розвитку як на довготривалий період, так і на короткостроковий часовий лаг із визначенням контрольних проміжних досягнень.

2.2 Методичні основи розробки місцевої стратегії

Методичні основи розробки місцевої стратегії , розроблені на підставі Закону України «Про засади державної регіональної політики» (2021). Так, чинним законодавством України передбачено обов'язкову розробку територіальними громадами стратегій розвитку, визначати порядок та етапи розробки Стратегії розвитку територіальної громади (далі – Стратегія) та зміст робіт, які мають бути здійснені під час підготовки Стратегії та порядок залучення заінтересованих сторін та жителів територіальної громади.

Власне розробка стратегії здійснюється виконавчим органом відповідного органу місцевого самоврядування. При цьому законодавець дозволяє залучати до розробки стратегії спеціалізованих експертів та консультантів, тобто законодавцем передбачено аутсорсинг послуг по складанню стратегії або надання відповідних консультаційних послуг. У стратегії здійснюється планування, яке, як правило, охоплює період від 7 років. При цьому важливим елементом є врахування трендів регіонального розвитку та синхронізації відповідно до планувального циклу Державної стратегії регіонального розвитку.

Тож процес стратегічного планування складається із п'яти послідовних етапів, які представлено на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Механізм стратегічного планування.

Джерело: складено автором на основі («Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади», 2021).

Як бачимо, процеси стратегічного планування є логічно послідовними. Тож, першим етапом є організаційний, який дозволяє підготуватися до подальшої розробки Стратегії, на аналітичному етапі виконується аналіз пріоритетних напрямів розвитку, розглядаються сценарії виконання. І вже на наступному етапі здійснюється сам процес планування, після якого необхідно виконати консультації із громадою та зацікавленими сторонами та коригування стратегічних завдань та інструментів для їх виконання. Наступний етап є важливим, адже на ньому здійснюється узгодження цілей завдань та планів щодо їх досягнення. У результаті виникає певна дорожня карта стратегічного розвитку громади. Завершальним етапом є створення системи моніторингу та оцінювання, яка дозволить визначити ступінь виконання стратегії та досягнення поставлених цілей.

При цьому Стратегія як документ має певну структуру, яка передбачає закономірність окремих розділів (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Стратегія розвитку громади.

Джерело: складено автором на основі («Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади», 2021; Lachapelle, Andersen, County & Wedum, 2011).

При розробці Стратегії враховуються обмеження та можливості, які визначені документами просторового планування громади та регіону. Кожна розроблена стратегія підлягає стратегічній екологічній оцінці, відповідно до Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку» (2018). Затвердження Стратегії відбувається на пленарному засіданні ради відповідної територіальної громади («Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади», 2021).

Розробка Стратегії повинна виконуватися із дотримкою основних принципів:

1) об'єктивність – використання офіційних та статистичних даних, проведення опитувань громадської думки, врахування реальних цілей і індикаторів;

2) обґрунтованість і доцільність – використання кращого досвіду, врахування чітких цілей розвитку та економічно обґрунтованих заходів та проектів;

3) координація – взаємозв'язок та узгодженість довгострокових стратегій, із відповідними регіональними програмами;

4) відкритість й прозорість – передбачає доступ громадськості та інформування щодо забезпечення необхідних орієнтирів для планування їх життя та підприємницької діяльності;

5) паритетність – забезпечення рівності можливостей для висловлення позицій усіх сторін;

6) недискримінація та рівність доступу – створення можливості для висловлення позицій;

7) ефективність – визначення досяжних цілей та виконання завдань і заходів у визначені терміни;

8) історична спадкоємність – наслідування позитивних надбань попередніх періодів та врахування інтересів майбутніх поколінь.

Таким чином, методичні розробки місцевої Стратегії передбачає певний алгоритм її складання та структуру, а також принципи, які необхідно враховувати при складанні Стратегії. Це у сукупності дозволяє сформувати успішну Стратегію, і найголовніше, досягнути, яка сприятиме розвитку громади.

2.3 Фінансування та оцінка стану виконання стратегій розвитку територіальної громади

Фінансування реалізації місцевої стратегії та плану може здійснюватися за рахунок 5-ти основних напрямів: за рахунок бюджетів (коштів та субвенції із державного бюджету та коштів із місцевого бюджету), міжнародної допомоги та за рахунок залучених коштів інвесторів (рис. 2.5).

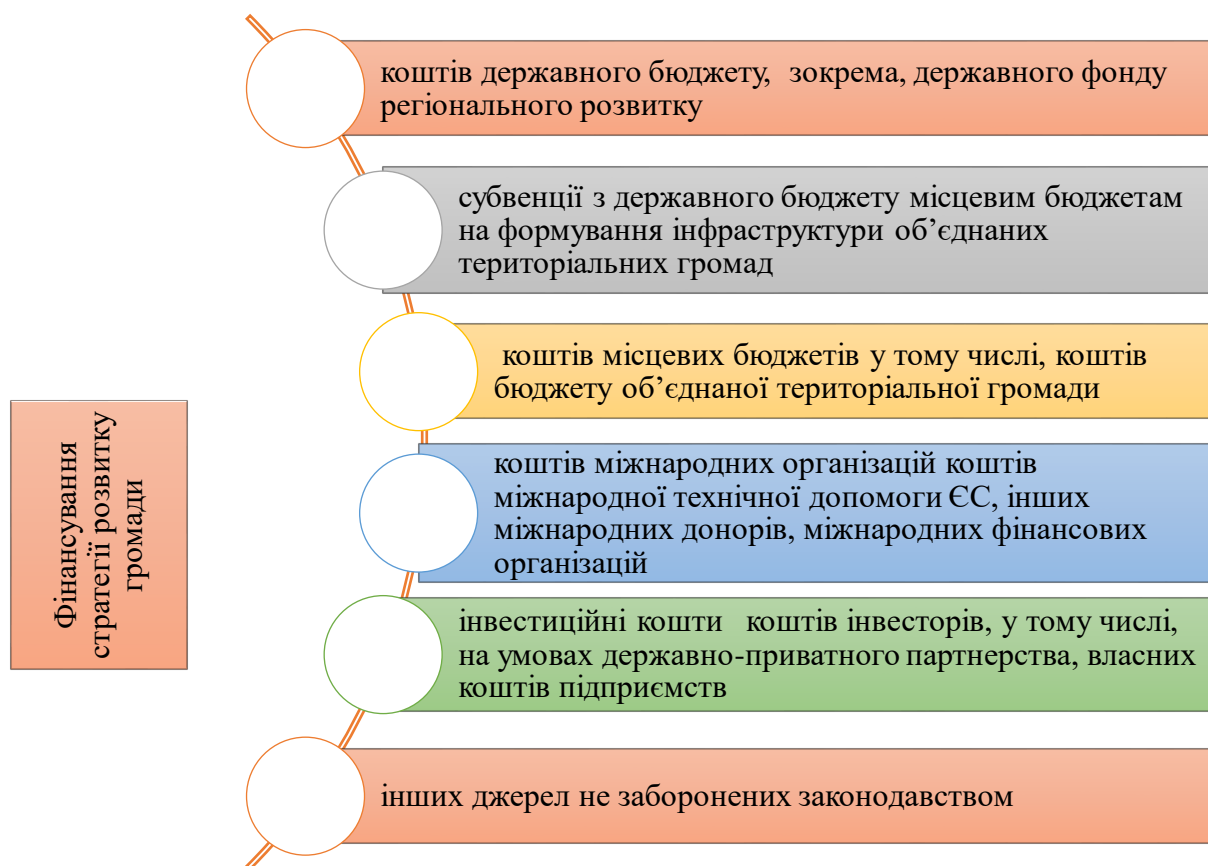


Рисунок 2.5 – Джерела фінансування стратегії розвитку громади.

Джерело: складено автором на основі (Методичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, 2019).

Проект місцевої Стратегії та проект плану соціально-економічного рекомендовано виконавчому комітету подавати обласній державній адміністрації для отримання від цієї адміністрації, не пізніше ніж через 15 робочих днів з дня надходження такого проекту, інформації про відповідність цього проекту стратегічним пріоритетам, завданням і заходам діючої регіональної Стратегії та плану заходів з її реалізації та у разі потреби рекомендацій щодо доопрацювання проекту місцевої Стратегії. Відповідність місцевої Стратегії та плану завданням і заходам діючої регіональної Стратегії та плану заходів з її реалізації може бути передумовою залучення коштів державного бюджету для фінансування проектів, які визначено у плані

(Методичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, 2019).

При цьому проект місцевої Стратегії і деталізований план соціально-економічного розвитку подається на затвердження вже після проведених громадських обговорень та із врахуванням його результатів відповідній обласній територіальній громаді.

Для успішності реалізації Стратегії розвитку громади є ефективно проведення процесу здійснення контролю, проведення моніторингу та оцінки стану виконання. Тобто виконання плану аналізується у розрізі окремих поставлених завдань та заходів, які визначені та деталізовані у плані та стратегії. Виконавчий комітет виконує безпосередній контроль виконання стратегії, при цьому виконується діагностика та моніторинг строків виконання, цільове та ефективно використання коштів. І такий моніторинг необхідно здійснювати щороку. У результаті проведеного моніторингу виконавчий комітет готує узагальнений звіт та подає його у термін до трьох місяців після закінчення звітного року на розгляд відповідної ради. Представлений звіт щодо проведення моніторингу повинен містити:

- 1) оцінку результативності реалізації стратегії і плану;
- 2) рівень впровадження проектів розвитку громади;
- 3) досягнутий рівень фінансування із порівнянням запланованих та фактичних обсягів і джерел фінансування місцевої стратегії та плану;
- 4) досягнення встановлених індикаторів або показників ефективності реалізації і стратегії, і плану;
- 5) фактично досягнутий результат порівняно із його спрогнозованим значенням за звітний період;
- 6) аналіз динаміки показників соціально-економічного розвитку громади, виконаний із врахуванням орієнтовного переліку показників соціально-економічного розвитку територіальної громади;

7) складені висновки та пропозиції щодо доцільності продовження тих чи інших заходів, включення додаткових заходів, уточнення показників, обсягів і джерел фінансування, виконавців, строків виконання плану та його окремих заходів тощо (Методичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, 2019).

Аналіз виконання Стратегії дозволяє визначити необхідність коригування показників та визначити слабкі місця у процесі виконання поставленого плану. Підготовка та подача заключного звіту про виконання місцевої стратегії та плану подається не пізніше ніж через 3 місяці після завершення його реалізації на розгляд відповідної ради. Склад такого звіту представлено на рис. 2.6.

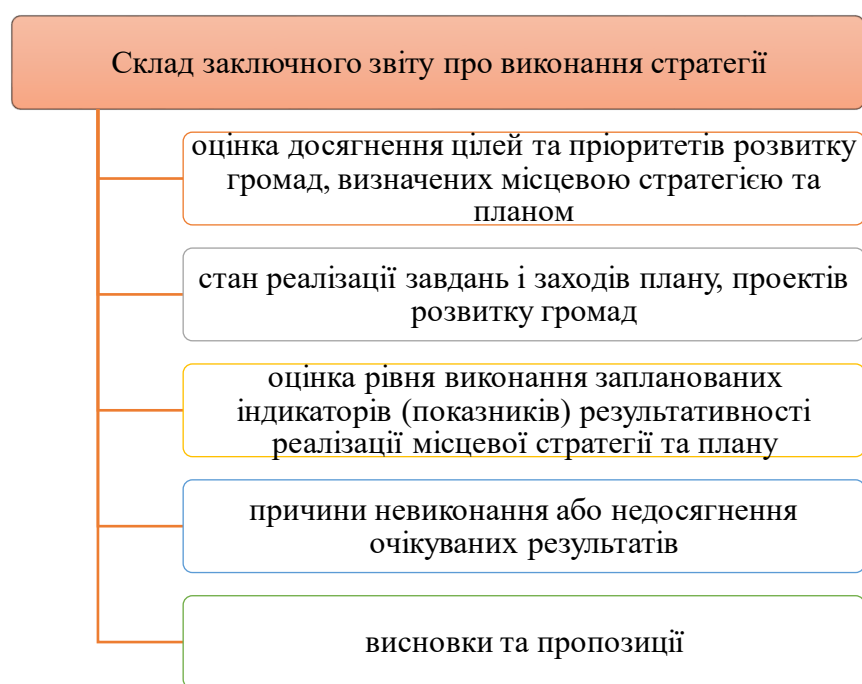


Рисунок 2.6 – Склад заключного звіту про виконання стратегії.

Джерело: складено автором на основі (Методичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, 2019; Lachapelle, Andersen, County & Wedum, 2011).

Важливим етапом для подальшого виконання стратегії є етап оцінки рівня виконання запланованих індикаторів та або показників результативності

реалізації місцевої стратегії та плану, що дає можливість встановити причини невиконання та чинники, які зумовили недосягнення очікуваних результатів. І вже за проведеним аналізом складаються висновки, і що важливо пропозиції, які висвітлюють і напрями подальшого стратегічного росту, і шляхи виконання поставлених цілей у стратегії. Рівень досягнутих результатів реалізації стратегії та відповідного плану виконавчі комітети повинні оприлюднювати на веб-сайті громади або ж у місцевих ЗМІ.

Таким чином, етапи фінансування та оцінки стан виконання Стратегії розвитку територіальної громади є важливими, адже вибір фінансових ресурсів, які залучатиме громада для фінансування Стратегії, забезпечує виконання поставлених завдань. У той же час оцінка стану виконання Стратегії дозволяє визначити рівень виконання поставлених завдань та визначених цілей із визначенням причин та чинників, які заважали виконанню стратегії та пошуку шляхів їх нівелювання.

РОЗДІЛ 3 ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ПРИ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ХОТІНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ СУМСЬКОГО РАЙОНУ)

3.1 Історія розвитку Хотінської громади

Хотінь – одне з найдавніших поселень не тільки в Сумському районі, а й в Україні, селище центр селищної ради, до складу якого входить село Писарівка, розташоване в 20-ти кілометрах від районного та обласного центру. Відоме в письмових документах з кінця XIV ст. Із покоління в покоління передаються цікаві легенди про походження назви селища. Одна з них говорить про те, що поселення названо на честь його засновника Хотимара, інша свідчить про те, що люди почали селитися навколо криниці Хочунь, то ж і населений пункт назвали подібно до життєдайного джерела. Історична знахідка – скіфський ніж – дає змогу підтверджувати, що землі, на яких розташоване селище, були заселені ще з доісторичних часів. З другої половини XVII століття розпочинається новий період історії селища. Полковник Сумського Слобідського полку Герасим Кондратьєв передав Хотінь своєму синові Андрію Кондратьєву у 1689 році. Переселенці з Придніпрянщини і Задніпров'я облюбували хотінські місця і zostалися на довгі роки. На межі XVIII – XIX століть в Хотіні було побудовано розкішний архітектурний ансамбль за проектом російського зодчого італійського походження Джакомо Кварнегі. Будівничим маєтком був Комбурлей М. І. В головному палаці нараховувалось 87 парадних кімнат, які своїм оздобленням були схожими одна на одну. Бокові флігелі збереглися до нашого часу. Головна споруда маєтку згоріла в 1918 році (Стратегія розвитку Хотінської селищної ради 2018-2020 рр., 2018).

Селище Хотінь знаходиться на березі річки Олешня.

Одним із перших населених пунктів Хотінщини була Писарівка. Згідно «Переписи слободських полков гвардії майора Хрущева 1732 года» Писарівка «поселена на великоросійской купленной земле тому лет с 70», тобто в 1662 році. Назва села походить від посади першого його власника – писаря Сумського козацького полку Андрія Мартинова. Село Біловоди згадується в історичних документах в 1682 році і має назву від річки Біловод, на якій воно виникло. Першим власником, а можливо, і осадчим був суджанський козак Ісаєв. Село Андріївка отримало назву від імені свого засновника – Андрія Васильовича Савича – відставного ротмістра Суджанської сотні, від якого пішла «Писарівська гілка» слобожанських Савичів (середина XVIII століття). Його син Олексій Андрійович Савич на берегах річки Снагость у 1760-х роках на вотчинних землях осаджує хутір, що і визначило назву населеного пункту – Олексіївка. Село Костянтинівка веде свою історію з 1790 року, коли князь Михайло Андрійович Голіцин (1765-1812 рр.) переселив із Козельського повіту Калузької губернії селян на свої землі в Сумському повіті, які займались теслярським промислом. Село Кіндратівка відоме з другої половини XVIII ст.. і оскільки виросло на землях Кондратьєвих, тому, і має назву Кіндратівка. Осадження села Володимирівка пов'язане з діяльністю Никонора Васильовича Савича (1784 – 1855 рр.), представника п'ятого покоління біловодських Савичів, який назвав у 1822 році хутір на березі річки Снагості на честь свого первістка – сина Володимира, який народився у 1822 році (Проект Стратегії розвитку, 2023).

Хутори Водолаги, Веселівка, Семенівка, Журавка, Ново-Миколаївка, Валентинівка, Золоторівка засновували представники п'ятого і шостого покоління козацько-старшинського роду Савичів у 1820-30 роки. Село Степне (Ленінське) та Перше Травня були утворені у 20-х роках XX ст.. під час радянської влади, шляхом переселення частини жителів Хотіні, Кіндратівки, Костянтинівки. З пишного дивосвіту природи Хотінщини черпали своє натхнення перевершений художник – пейзажист Федір Олександрович Васильєв, а також автор жанрових полотен, засновник та головний ідеолог

передвижників – Іван Миколайович Крамской. У роки Другої світової війни покрили себе немеркнучою славою Власюков Яків Онисович, Гольченко Микола Петрович, Докашенко Микола Григорович, Лихобаба Марко Кононович, Пушанко Олексій Петрович, Просяник Омелян Іванович, Ройченко Олександр Олександрович, Садовський Іван Максимович та інші (Проект Стратегії розвитку, 2023).

У 1765 році за адміністративним поділом Хотинь входила до складу Стецьківської сотні Сумського полку, а із 1780 року включена у Сумський повіт Харківського намісництва. У 1796 році, після створення Слобідсько-української губернії, яка у 1835 році перейменована у Харківську, Хотинь стала волосним селом Сумського повіту. Протягом 18-19 століть активно розвивалася промисловість села – побудовано цукровий, селітровий, цегляний заводи, розвивалася торгівлі на ярмарках, започаткована церковно-приходська школа. У 1920-1930 рр. у регіоні активно розвивалося сільське господарство. У 1920 році виникає державна споживча кооперація, поліпшується охорона здоров'я населення, робота шкіл, культосвітніх закладів. Зокрема, з січня 1920 року було відкрито лікарню, на базі двох початкових шкіл було створено семирічну школу, почала працювати бібліотека, заснована ще в 1911 році. У березні 1923 року село стало центром району Сумської округи. З 1930 по 1935 роки воно входить до складу Білопільського району, а з 1935 року по 1963 рік – знову було районним центром. Новий адміністративний поділ сприяв активізації господарської діяльності на селі («Хотинь від давніх часів до сьогодення», 2023).

Після Другої світової війни село відбудовувалося протягом 5 років. З радянських часів і у перші роки незалежності Хотинь було селищем міського типу Сумського району Сумської області.

Динаміка чисельності населення смт. Хотинь представлено на рис. 3.1.

Тож, у період 1959-1989 року спостерігалось зростання чисельності населення, яке збільшилося із 2,8 тис. осіб до 3,8 тис. осіб, тобто на 1015 осіб. У

2000-х роках населення смт зменшилося до 2,5 тис. осіб. Змін практично не простежувалося.



Рисунок 3.1 – Динаміка населення громади смт. Хотінь.

Джерело: складено автором на основі (Стратегія розвитку Хотінської селищної ради 2018-2020 рр., 2018).

Структура земельних ресурсів територіальної громади за категоріями земель представлена на рис. 3.2:

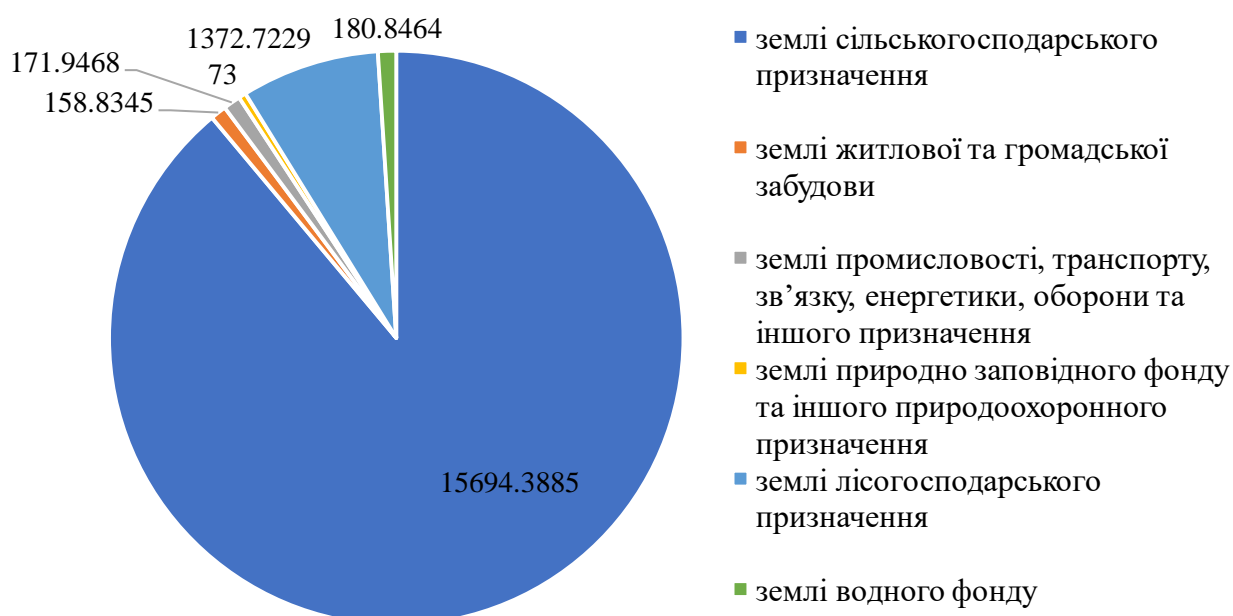


Рисунок 3.2 – Структура земельних ресурсів Хотінської громади.

Джерело: складено автором на основі (Стратегія розвитку Хотінської селищної ради 2018-2020 рр., 2018).

Наявність документів стосовно територіального планування: – генплан смт. Хотінь 1968 року, с. Олексіївка 1968 року, с. Кіндратівка 2016 року; - генеральні плани с. Костянтинівка, с. Перше травня, с. Степне, с. Новомиколаївка, с. Володимирівка, с. Андріївка, не виготовлялися але плануються. Інвентаризація земель не розроблялась, планується в смт. Хотінь, с. Писарівка, с. Кіндратівка, с. Костянтинівка, с. Перше травня, с. Степне, с. Олексіївка, с. Новомиколаївка, с. Володимирівка, с. Андріївка (Стратегія розвитку Хотінської селищної ради 2018-2020 рр., 2018).

Ліси на території громади знаходяться в постійному користуванні ДП «Ліси України». Орендують ставки ТОВ «СП», ПДА «Ірбіс», ТОВ АФ «Степ», ПБКФ «Клото». Є великі поклади глини та піску за межах села Писарівка. Найбільші суб'єкти господарської діяльності представлені на рис. 3.3.

ТОВ АФ «ЛАН»	• Вирощування зернових та технічних культур
ТОВ АФ «СТЕП»	• Вирощування зернових та технічних культур
ТОВ АФ «ГАРАНТ»	• Вирощування зернових та технічних культур
ТОВ АФ «РОСТ»	• Вирощування зернових та технічних культур
ТОВ «ФАВОР»	• Промислове виробництво
ТОВ ВКП «НОТЕХС»	• Виробництво будівельних матеріалів
Хотінський ПАЛ	• Професійно-технічна освіта
АФ «Хотінська»	• Вирощування зернових та технічних культур
Хотінська селищна рада	• Державне управління загального характеру

Рисунок 3.3 – Найбільші роботодавці Хотінської громади.

Джерело: складено автором на основі (Стратегія розвитку Хотінської селищної ради 2018-2020 рр., 2018).

Таким чином, селище Хотінь має довгу історію власного розвитку, започатковану із 1689 року.

3.2 Стратегування розвитку Хотінської селищної територіальної громади на сучасному етапі

12 вересня 2016 року Хотінська селищна, Кіндратівська, Олексіївська сільські ради об'єдналися в Хотінську селищну територіальну громаду з адміністративним центром у селищі Хотінь, включивши до її складу: селище Хотінь, с. Писарівка, с. Кіндратівка, с. Костянтинівка, с. Степне, с. Перше Травня, с. Олексіївка, с. Володимирівка, с. Новомиколаївка, с. Андріївка (Проект Стратегії розвитку, 2023).

Тергромада – друга створена на території Сумського району та входить в двадцятку перших створених на території Сумської області. На 2016 рік межувала з Кияницькою, Кровненською, Стецьківською, Біловодською сільськими радами нині це Юнаківська територіальна громада, Сумська міська територіальна громада та Миколаївська селищна територіальна громада (Проект Стратегії розвитку, 2023).

Сьогодні Хотінська громада має склад депутатів, який налічує 22 депутатів. В 2020 році, згідно перспективного плану формування територій громад Сумської області, Хотінська селищна територіальна громада укрупнена шляхом приєднання Біловодської сільської ради (Проект Стратегії розвитку, 2023).

До складу селищної територіальної громади входить 14 населених пунктів: смт.Хотінь, с.Писарівка, с.Кіндратівка, с.Костянтинівка, с.Перше Травня,с.Степне,с.Олексіївка,с.Андріївка,с.Володимирівка,с.Новомиколаївка, с.Біловоди, с.Журавка, с.Веселівка, с.Водолаги.

Чисельність населення тергромади станом на 01 січня 2022 року склало – 5909 осіб. У тому числі дітей : дошкільного віку –114, шкільного віку – 423 осіб. Площа території громади складає – 242.73 кв.км.

Внаслідок об'єднання утворено 3 старостинських округи:

- 1) Кіндратівський: с.Кіндратівка, с.Степне, с.Костянтинівка, с.Перше травня;
- 2) Олексіївський: с.Олексіївка, с.Володимирівка, с.Андріївка, с.Новомиколаївка;
- 3) Біловодський: с.Біловоди, с.Водолаги, с.Журавка, с.Веселівка.

Крім цього до складу входить с.Писарівка Хотінської територіальної громади. Адміністративний центр тергромади: смт.Хотінь.

У таблиці 3.1. представимо характеристику населених пунктів Хотінської селищної територіальної громади.

Таблиця 3.1 – Населені пункти Хотінської селищної територіальної громади та їх характеристики.

№	Назва населеного пункту	Назва ради, якій підпорядковувався населений пункт до об'єднання	Чисельність населення, осіб *	Площа населеного пункту, га	Відстань до адміністративного центру громади, км
1.	смт.Хотінь	Хотінська селищна рада	2457	669,0	-
2.	с.Писарівка		784	351,3	5,0
3.	с.Олексіївка	Олексіївський старостинський округ	624	167,8	12,0
4.	с.Андріївка		18	72,5	17,0
5.	с.Володимирівка		134	106,7	19,0
6.	с.Новомиколаївка		86	73,7	16,0
7.	с.Кіндратівка	Кіндратівський старостинський округ	835	273,3	8,0
8.	с.Костянтинівка		167	77,7	12,0
9.	с.Перше Травня		8	25,0	13,0
10.	с.Степне		215	119,0	15,0
11.	с.Біловоди	Біловодський старостинський округ	357	486,2	25,0
12.	с.Веселівка		17	111,4	31,0
13.	с.Водолаги		114	106,7	29,0
14.	с.Журавка		93	210,4	33,0

Джерело: складено автором на основі (Проект Стратегії розвитку, 2023).

Хотінським селищним головою з 2016 року працює Торяник Микола Іванович.

На рис. 3.4. представимо динаміку доходів та видатків бюджету Хотінської громади за 2018-2022 роки.

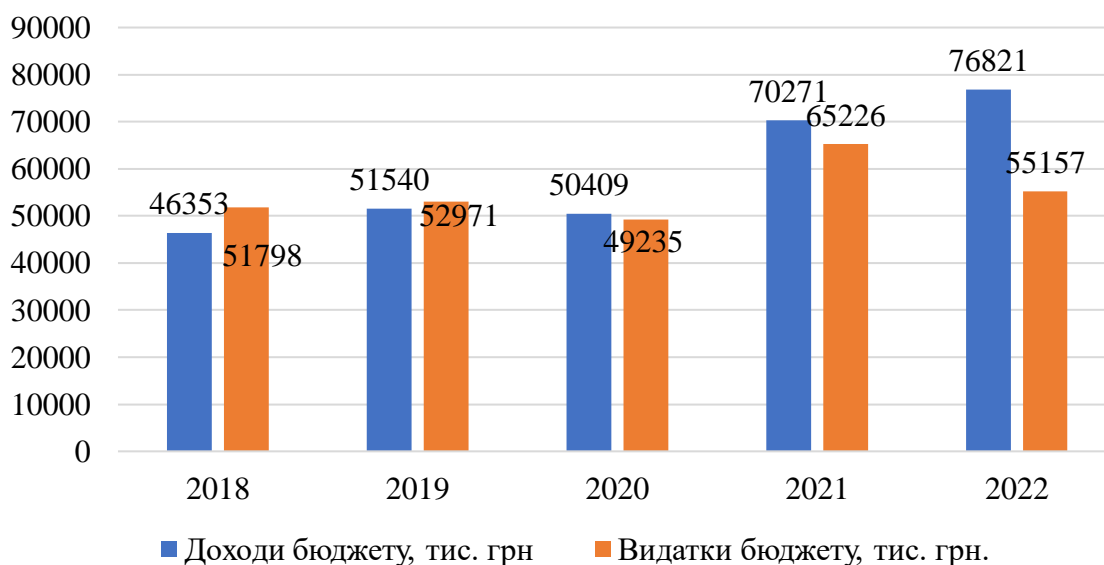


Рисунок 3.4 – Динаміка доходів та видатків Хотінської громади.

Джерело: складено автором на основі (Стратегія розвитку Хотінської селищної ради 2018-2020 рр., 2018, Бюджет Хотінської селищної територіальної громади, 2022).

Загальний обсяг доходів в 2022 році склав 76821 тис. грн, в тому числі:

- доходи загального фонду – 74522,8 тис. грн;
- із них, офіційні трансферти до загального фонду – 15971,5 тис. грн;
- власні доходи загального фонду – 58551,3 тис. грн.;
- доходи спеціального фонду – 817,8 тис. грн.;
- т ч кошти від ЮНІСЕФ – 109,7 тис. грн (Звіт Голови Хотінської ТГ, 2022).

Структура доходів Хотінської громади за джерелами надходжень представлено на рис. 3.5

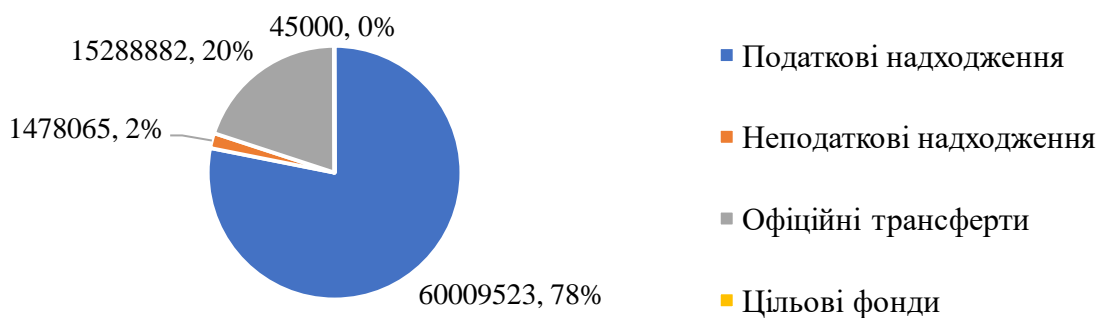


Рисунок 3.5 – Структура доходів Хотінської громади за 2022 рік.

Джерело: складено автором на основі (Бюджет Хотінської селищної територіальної громади, 2022).

Загальна сума видатків за 2022 рік по тергромаді склала 55157 тис. грн з них:

– видатки загального фонду - 50880,2 тис. грн, в тому числі захищені статті – 44556,6 тис. грн. і не захищені статті – 6323,6 тис.грн;

– видатки спеціального фонду – 3655,5 тис. грн (Звіт Голови Хотінської ТГ, 2022).

Протягом 2022 року Хотінська громада здійснила наступні витрати:

1. Придбання тепловізора для ДФСТГ – 50,0 тис. грн.;
2. Придбання автомобіля – 715,1 тис. грн.;
3. Придбання генераторів для установ освіти (2шт) – 128,7 тис. грн за власні кошти;
4. Придбання за кошти ЮНІСЕФ для установ освіти – 88,0 тис. грн (2 генератори), безперебійники (4 штуки) – 13,6 тис. грн;
5. Придбання системи оповіщення – 200,0 тис. грн;
6. Придбання генераторів для укриття – 210,0 тис. грн
7. Придбання комунальний відвал (лопата) – 39,3 тис. грн (Звіт Голови Хотінської ТГ, 2022).

У 2022 році також проведено такі роботи по будівництву, реконструкції та капітальному ремонту об'єктів громади:

– будівництво мультифункціонального майданчика для занять ігровими видами спорту в смт. Хотінь – 253,9 тис. грн.;

- капітальний ремонт приміщень ЦНАП с.Писарівка – 1081,8 тис. грн.;
- проектно-кошторисна документація по капремонті (система оповіщення та пожежної сигналізації с. Кіндратівка, с. Олексіївка) – 99,9 тис. грн.;
- проектно-кошторисна документація по об'єкту: «Капітальний ремонт з ліквідації наслідків агресії російської федерації пов'язаних із пошкодженням будівлі ДНЗ «Дюймовочка» Хотінської громади в селі Олексіївка вул. Шкільна,28» – 15,8 тис. грн.;
- проектно-кошторисна документація по реконструкції сараїв – 34,6 тис. грн.

Власне Стратегія розвитку Хотінської громади була затверджена на період 2018-2020 роки. Наразі відбувається процес затвердження Стратегії розвитку територіальної громади на 2023-2033 роки, тобто вже на 10 років.

Так, за ініціативою територіальної громади та за сприяння експертів з розвитку громад у 2022р. було проведено велику роботу з аналітичного вивчення всіх потреб та можливостей громади, що стали підґрунтям для стратегічного планування, в результаті якого розроблено проект документу «Стратегія розвитку Хотінської територіальної громади на 2023-2033 роки». Війна стала масштабним структурним шоком як для економіки України, так і для нашої Хотінської громади. Неможливо спрогнозувати терміни і наслідки військової агресії, водночас стратегічні цілі потребують корегування відповідно до умов воєнного часу і післявоєнної відбудови. Тож Стратегія на 2023-2033 роки відображає узагальнені соціальні, економічні, демографічні, природні та культурні характеристики всіх адміністративних одиниць, що увійшли до складу Хотінської селищної територіальної громади та можливості найраціональнішого використання цих показників для розвитку громади. По суті Стратегія є «планом» заходів, що спрямовані на визначення головних напрямків спільних зусиль розвитку інфраструктури громади, проведення системної роботи з поліпшення місцевого бізнес-клімату, розширення

інвестиційних можливостей та раціонального використання. Ці всі складові є обов'язковими умовами для того, щоб відбулися реальні зміни на краще у житті кожної людини, що мешкає у громаді, а відповідно і громади в цілому.

До участі в розробці цього важливого документа долучались представники всіх адміністративних одиниць громади, депутати, підприємці, працівники культури та освіти, громадські активісти, щоб кожен житель міг відчути та зрозуміти свою участь та відповідальність у процесах планування, щоб у подальшому громада спільно могла працювати над реалізацією визначених стратегічних планів. Розробники прагнули, аби документ став надбанням усіх залучених сторін та отримав суспільну підтримку.

Розроблена Стратегія розрахована на десять років; її впровадження відбуватиметься шляхом виконання розроблених планів заходів із реалізації (ПЗР) на три (перший) та чотири (другий) роки. Стратегія Хотінської громади за своїм змістом узгоджена зі Стратегією регіонального розвитку Сумської області на період 2021-2027 року та Стратегією розвитку міста Суми до 2030 р.. Стратегія громади визначає стратегічне бачення її розвитку, стратегічні та операційні цілі, індикатори (показники) їх досягнення, завдання для її сталого економічного та соціального розвитку. Вона ґрунтується на результатах SWOT-аналізу, проведеного робочою групою, та враховує залежності, виявлені під час складання SWOT-матриці. Структура Стратегії Хотінської громади поєднує вимоги до державної стратегії регіонального розвитку та регіональної стратегії з вимогами до середньострокових планів (програм) соціально-економічного розвитку. Відповідно вона складається з таких основних частин: вступу, опису методології та процесу роботи, короткої характеристики громади, стратегічного бачення цілей розвитку, основних завдань, моніторингу (включно з індикаторами) та механізму внесення змін. Розглядаються фінансові джерела реалізації завдань Стратегії. Відповідно всі завдання, представлені в Плані – це результат поєднання пропозицій членів робочої групи та збору ідей мешканців громади (Проект Стратегії розвитку, 2023).

Розпорядженням селищного голови від 21 червня 2022 року №34-ОД була сформована Робоча група (РГ) з підготовки проєкту Стратегії розвитку Хотінської громади на 2023-2033 роки в кількості 27 чол.

Над проєктом документу РГ працювала з травня 2022 року до грудня 2022 року. В даний період:

- Відбулося 6 відкритих засідань РГ. На відкритих засіданнях працювали представники всіх населених пунктів та залучені експерти;
- Зібрано інформацію для соціально-економічного аналізу громади у складі 14 населених пунктів;
- Проведено опитування мешканців (817 анкет) та представників бізнесу Хотінської громади (57 анкет);
- На базі зібраної інформації проведено SWOT-аналіз, в рамках якого проаналізовано сильні та слабкі сторони, можливості та загрози громади;
- Виконано аналіз порівняльних переваг, викликів та ризиків;
- Розроблено стратегічне бачення майбутнього Хотінської громади;
- Розроблено матриці цілей: стратегічні цілі, оперативні цілі та завдання;
- Обрано модель моніторингу Стратегії розвитку Хотінської громади.

Усі засідання РГ проводилися у відкритому режимі, тому усі бажаючі мали можливість брати участь в розробці Стратегії. Координували роботу та забезпечували технічний супровід, методичне забезпечення, експертний аналіз даних і результатів досліджень, надання консультаційних послуг з питань стратегічного планування та розробки Стратегії (Проєкт Стратегії розвитку, 2023).

Напрацювавши Стратегію включно з Планом реалізацію заходів її виконання, РГ ініціює громадське обговорення, після чого доопрацьована Стратегія буде подана на розгляд і ухвалення сесії селищної ради в якості політики розвитку території.

Для забезпечення належного рівня відповідальності за реалізацію Стратегії буде створено Орган з моніторингу виконання Стратегії.

Таким чином, процес формування Стратегії Хотінської селищної територіальної громади відповідає методичним рекомендаціям та включає усі етапи, які дозволяють формувати успішну Стратегію.

3.3 Удосконалення стратегії розвитку Хотінської селищної територіальної громади з урахуванням викликів сьогодення

Для Хотінської громади характерними є складні структурні проблеми, зокрема у сфері економічного розвитку, ринку праці, соціального становища населення та природокористування. Показники економічного розвитку території громади кількаразово поступаються середнім по регіону. Це зумовлено ускладненими умовами господарювання в сільській місцевості, низьким розвитком транспортної та інженерної інфраструктури, відсутністю дієвих інструментів державної підтримки розвитку господарства на території громади.

Найбільшою проблемою громади є поганий стан інфраструктури, в першу чергу незадовільний стан доріг загального користування місцевого значення та комунальних доріг, що негативно впливає на якість життя населення. Капітального ремонту потребують більша частина доріг. Найбільшою та першочерговою проблемою є капітальний ремонт доріг населених пунктів громади та відновлення та реконструкція дорожнього покриття пошкодженого внаслідок вторгнення військ РФ та проходження військ держави агресора через населені пункти громади. Гостро стоять питання відсутності водопостачання та каналізації у населених пунктах, системи сортування, вивезення та переробка твердих побутових відходів. Щоб відповісти на ці виклики, громада постійно відновлює інфраструктуру. Планується, що існуючі проблеми будуть вирішені з побудовою полігону з сортування та переробки твердих побутових відходів на

території громади. Є проблеми і в транспортному сполученні, зокрема: кількість внутрішніх транспортних сполучень недостатня і ускладнює доступ мешканців окремих сіл до адміністративного центру.

Головним економічним ресурсом громади є землі, в першу чергу с/г призначення. Відсутність оновлених генеральних планів та затримка із передачею земель поза межами населених пунктів у комунальну власність громади на теперішній час стає перепоною для економічного розвитку.

Ключовими проблемами громади є також відсутність великих промислових підприємств, а саме їх мала кількість, недостатній розвиток бізнесу, низька інвестиційна привабливість через територіальну віддаленість від обласного центру, особливості структури економіки, обумовлені рельєфними та природно-кліматичними особливостями, брак кадрів (особливо робітничих професій) через близькість до кордону і високу трудову міграцію населення, недовикористання потенціалу розвитку територій, у т.ч. шляхом реалізації бізнес-проектів суб'єктами підприємництва у сфері туризму та рекреації. Як наслідок, рівень життя мешканців громади залишається низьким, загострюються проблеми соціально-демографічного характеру – вимивання інтелектуального потенціалу, загроза втрати самобутньої культурної спадщини (Проект Стратегії розвитку, 2023).

Як і більшість громад в Україні, зокрема і в Сумській області, на території громади наявна розвинута мережа соціальних закладів (освіта, медицина, культура), що потребує значних витрат. В цій ситуації керівництво громади розпочало із значних інвестицій та одночасною оптимізацією мережі, зокрема в сфері освіти. Великою проблемою буде залучення громадської підтримки для необхідних змін. Більшість приміщень закладів освіти потребують ремонту.

Загалом, система медичних закладів в громаді є незбалансованою і незабезпеченою достатньою кількістю кваліфікованих кадрів. Матеріально-технічний стан та енергоефективність приміщень потребують значних капіталовкладень. Першочерговими потребами громади в галузі охорони

здоров'я є створення військового шпиталю, що стане актуальним не тільки для нашої громади, а й для громад-сусідів котрі також межують з державою агресором. Також заклади охорони здоров'я потребують закупівлі найнеобхідніших діагностичних і лікувальних послуг та залучення до роботи в громаді фахівців лікарів (Проект Стратегії розвитку, 2023).

Основними проблемами галузі культури є слабка матеріально-технічна база закладів культури та низький рівень комп'ютеризації.

Основними проблемами у сфері фізичної культури і спорту є:

- невідповідність потребам мешканців фізкультурно-оздоровчої інфраструктури, зокрема спортивних майданчиків, стадіонів, спортзалів, спортивних комплексів;
- незначний обсяг інвестицій у спортивну інфраструктуру;
- недостатнє пропагування здорового способу життя, занять дитячо-юнацьким і резервним спортом.

Важливою екологічною проблемою громади є забруднення поверхневих вод, зумовлене зношенням каналізаційної інфраструктури в адміністративному центрі громади. Однак, в найближчій перспективі громада не розглядає цю проблему як першочергову через потребу значних капіталовкладень.

Також потребує вирішення питання утилізації твердих побутових відходів та впровадження роздільного сортування сміття.

Нині близько 95% усього сміття, що утворюється в Сумській області, та й загалом в Україні, вивозиться на полігони. Для порівняння, у європейських країнах ця цифра складає від 3 до 10 відсотків. Саме тому наші полігони так швидко наповнюються, а більшість із них перевантажені сміттям.

Основними компонентами ТПВ, які збираються окремо, є скло, ПЕТ-пляшки, папір.

В Україні є вдалий досвід будівництва сміттепереробного заводу (далі – СПЗ). Так, наразі на Закарпатті триває будівництво сміттепереробного заводу, що обслуговуватиме 27 громад у Берегівському районі. Це перший в області сміттепереробний завод, що зводиться за міжнародним проектом ZeroWaste у

селі Яноші Берегівського району, має запрацювати до кінця 2023 року. Планується, що сюди довозитимуть сміття з усього району та, можливо, сусіднього Мукачівського. Пункти для збору сміття планується встановити у 27 громадах Берегівського району. Загальна площа будівництва становить близько 30 гектарів, проектна потужність сміттесортувальної лінії – 30 тисяч тон на рік. Зараз будують полігон для першої черги відсортованого сміття, також майже готова лінія для сортування відходів. Термін експлуатації заводу – не менше 25-30 років. СПЗ будується в рамках міжнародного проєкту ЄС. Загальна вартість проєкту становить 7,833 млн. євро, з яких обсяг фінансування ЄС, передбаченого Програмою транскордонного співробітництва ENI Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна 2014-2020, становить 5 мільйонів євро.

Цікавим є досвід Польщі щодо переробки сміття на газ. Так, на муніципальному заводі з переробки відходів у Баліні на півдні Польщі сміттєпереробний завод працює над покращенням систем уловлювання метану та зменшенням викидів. Звалище біля Кракова щодня збирає сотні тон побутових відходів. Таким чином, після сортування відходи компостуються в присутності хорошого потоку кисню – перший крок до зупинки викидів метану. Цей процес компостування не виробляє метан, оскільки це аеробний процес. На заводі встановлено біореактор для компостування. Відходи ущільнюються і покриваються землею, в них вводяться труби, які йдуть до біореактора. Опинившись під землею, відходи продовжують виробляти метан, а оператори видобувають газ і використовують його для виробництва енергії. При цьому у заводі є система активного відбору газу, і метан фактично вилучається зі сміттєзвалища під тиском. У цих трубах є негативний тиск або вакуум, який приносить біогаз до біоелектростанції, де виробляється електроенергія.

Цей досвід є цікавим для багатьох українських громад і може використовуватися при стратегічному плануванні Хотінської селищної територіальної громади.

Також, одним із факторів гальмування подальшого розвитку громади є відсутність затвердженої Стратегії розвитку громади.

Джерелом економічного потенціалу громади є сталий розвиток сільського господарства, харчової та переробної промисловості. Значним незадіяним ресурсом розвитку громади є посилення ділової активності населення, збільшення масштабів та ефективності діяльності суб'єктів малого підприємництва як джерела формування нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості мешканців та зростання їх добробуту, покращення інвестиційної привабливості території, як наслідок збільшення надходжень до місцевого бюджету.

Стратегія громади повинна орієнтуватись на утримання існуючої економічної системи та активно шукати інвестиції, які сприяють сталому розвитку сільського господарства, переробної промисловості та послуг.

В Хотінській громаді є сприятливі умови для розвитку туристичної галузі, зокрема унікальне географічне положення, багата культурна та історична спадщина. В сільських населених пунктах є цікаві екскурсійні об'єкти, умови для розвитку сільського зеленого та відпочинкового туризму, умови для організації гастрономічних фестивалів.

В наявності у громади є інвестиційні пропозиції та вільні земельні ділянки, нерухомість для зовнішніх пропозицій.

Важливим аспектом розвитку є прикордонне розміщення території громади.

Тергромада має значний на загальноукраїнському фоні туристично-рекреаційний потенціал – це, в першу чергу, різноманітні ландшафти, сприятливе екологічне середовище, значна кількість пам'яток архітектурно-культурної спадщини. Особливою є роль лісів у збереженні біоландшафтного різноманіття, регулюванні клімату, формуванні водно-ресурсного, лісового, рекреаційного потенціалу країни.

В основі Стратегії лежить збалансований комплексний розвиток усієї території громади на основі ресурсоефективності та дбайливого ставлення до

довкілля. Обрано два головні напрями розвитку Хотінської громади (Каталог технічних завдань на проекти місцевого розвитку, 2020):

1. Економічний напрям – стратегічна ціль 1 «Економічна спроможність громади».

2. Соціальний напрям – стратегічна ціль 2 «Гармонійний розвиток мешканців».

За даними цілями визначено конкретні завдання, які згруповано у Дерево цілей (Додаток Б).

Стратегічна ціль №1 стосується економічної спроможності та розвитку туристичної інфраструктури громади. Важливим фактором досягнення економічної спроможності Хотінської громади є розвиток туристичної інфраструктури зеленого етнотуризму шляхом розбудови туристичної мережі, створення нового туристичного продукту, а також промоції туристично-рекреаційного потенціалу. Реалізація цієї стратегічної цілі буде досягатись через впровадження трьох підпорядкованих оперативних цілей. Вони стосуються проведення роботи щодо підвищення інвестиційної привабливості громади, сприяння розвитку підприємництва в сферах сільського господарства та переробки, деревообробної та харчової промисловості та відновлювальної енергетики, розбудови туристичної інфраструктури та створення нових туристичних продуктів (Каталог технічних завдань на проекти місцевого розвитку, 2020).

Стратегічна ціль №2 стосується забезпечення гармонійного розвитку мешканців громади. Найбільш важливим елементом забезпечення гармонійного розвитку мешканців в умовах воєнного стану є напрям громадської безпеки: фінансування та забезпечення заходів національного супротиву (територіальної оборони), формування продовольчого резерву, оновлення систем оповіщення, покращення матеріально-технічної бази системи пожежної охорони та створення місцевого пункту поліції.

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії здійснюватиметься за рахунок: коштів місцевого бюджету, у тому числі бюджету розвитку; коштів

ДФРР; субвенції з державного бюджету на соціально-економічний розвиток територій та інших трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам; коштів бюджету розвитку обласного бюджету; коштів міжнародних фінансових організацій; коштів інвесторів; власних коштів підприємств та населення, якщо це передбачено проєктами.

У той же час у даній Стратегії відсутнє вирішення проблеми щодо сортування та переробки сміття. Тому, для вирішення цього питання, пропонуємо додати до другої цілі забезпечення гармонійного розвитку мешканців громади таке завдання - **будівництво та запуск полігону із сортування та переробки сміття, а також переробного мінізаводу.**

У попередніх обговореннях громада погоджується на будівництво полігону і заводу та виділення коштів із бюджету. Також проводилися попередні консультації із громадою, на яких вирішено, що будівництво такого заводу для громади має важливе значення.

Що стосується земельпорядних документів, то приблизно 50-60 % землі комунальної власності в громаді оформлена (по землях населених пунктів Писарівка, Хотінь, Олексіївка). Всі фінансові витрати по оформленню проєктної документації на землю селищна рада готова профінансувати. Орієнтовна вартість проєктних робіт складатиме до 13-15 тис. грн. Ці кошти будуть заплановані у наступному бюджеті на 2024 рік.

Щодо кошторису по будівництву мінізаводу, то у Закарпатті великий завод для 27 громад коштував 8 млн. євро, а схожий проєкт у Червонослобідській громаді Черкаської області коштував 1,8 млн. євро. Проте це повноцінний завод, а будівництво міні-заводу для потреб 1 громади може коштувати до 500 тис. євро.

Допускається відведення земельної ділянки під будівництво полігону і мінізаводу на території ярів, починаючи з його верхів'їв. У громаді є таке місце, де можливо створити полігон та завод.

При виборі місця розміщення підприємства з переробки відходів треба враховувати наступні обставини:

– відносно невеликі розміри будівельного майданчика (у середньому від 4 до 9 га);

– незначна кількість працюючих.

При виборі ділянки для розміщення сміттепереробного заводу слід ураховувати наступні фактори:

– екологічний фактор: клімато-географічні та ґрунтові особливості (санітарна зона, розташування водних джерел, мінеральних джерел, житлової території, курортів, оздоровчих установ і т.д.);

– транспортно-логістичний: майданчик повинен розташовуватися в прийнятній доступності, при використанні автотранспорту, відстань не повинна перевищувати 30-50 км.

Придатність майданчика для розміщення утилізації відходів може бути прийнята тільки за підсумками проведення інженерно-екологічних вишукувань, державної екологічної експертизи.

При будівництві заводу висновки екологів обов'язково будуть враховані. Тим паче, що попередня відповідь державного управління охорони навколишнього природного середовища Сумської області дає підстави говорити про певне порозуміння. Екологи не заперечують щодо зведення сміттепереробного комплексу, вимагаючи при переробці побутових відходів дотримання природоохоронного законодавства. Загалом область зацікавлена у будівництві заводу громади, тому існує можливість отримати екологічну експертизу безкоштовно.

Таким чином, пропонуємо такі зміни до Дерева цілей, яке представлено у Додатку Б (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Запропоновані доповнення до діючого «Дерева цілей» Стратегії розвитку Хотінської громади на 2023-2033 роки.

Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Завдання
1	2	3
Стратегічна ціль №2 Гармонійний розвиток	2.5. Започаткування полігону з сортування та переробки твердих побутових відходів та	2.5.1. Виділення ділянки для полігону з сортування та переробки твердих побутових відходів та залучення підприємців;

мешканців	мінізаводу по переробці сміття	2.5.2. Пошук підприємців із місцевого бізнесу (у межах Сумської області) та організація їх ознайомчої поїздки у Польщі для ознайомлення із специфікою бізнесу.
	2.6. Залучення міжнародних інвесторів для побудови мінізаводу для переробки сміття	2.6.1 Для пошуку інвесторів створити та зареєструвати проєкт на платформах Франдрайзинг: – GlobalGiving (фінансування некомерційних організацій); – Crowdrise (збір коштів для некомерційних організацій); – Causes (збір коштів для вирішення соціальних, політичних та культурних питань); – FirstGiving (збір коштів для некомерційних організацій та шкіл).

Джерело: складено на основі (Франдрайзинг: як і де залучати ресурси громадським організаціям, 2018; Проєкт Стратегії розвитку, 2023; Globalgiving, 2023; Gofundme, 2023; Causes, 2023; Frontstream, 2023).

Таким чином, до діючого Дерева цілей (Додаток Б) нами запропоновано включити доповнення. **До стратегічної цілі 2 «Гармонійний розвиток мешканців» пропонуємо додати дві оперативні цілі:**

1) Оперативна ціль 2.5. Започаткування полігону з сортування та переробки твердих побутових відходів та мінізаводу по переробці сміття, яка матиме два завдання:

– Виділення ділянки для полігону з сортування та переробки твердих побутових відходів та залучення підприємців;

– Пошук підприємців із місцевого бізнесу (у межах Сумської області) та організація їх ознайомчої поїздки у Польщі для ознайомлення із специфікою бізнесу.

2) Оперативна ціль 2.6. Залучення міжнародних інвесторів для побудови мінізаводу для переробки сміття, яка включатиме одне завдання:

Для пошуку інвесторів створити та зареєструвати проєкт на платформах Франдрайзинг:

– GlobalGiving (фінансування некомерційних організацій);

- Crowdrise (збір коштів для некомерційних організацій);
- Causes (збір коштів для вирішення соціальних, політичних та культурних питань);
- FirstGiving (збір коштів для некомерційних організацій та шкіл).

Отже, запропоновані зміни матимуть позитивний вплив і на ціль номер 1 за рахунок збільшення кількості суб'єктів підприємництва та рівня зайнятості за рахунок будівництва та введення заводу.

Таким чином, для удосконалення Стратегії розвитку Хотінської селищної територіальної громади необхідно розширити стратегічну ціль номер 2, завданнями щодо започаткування полігону з сортування та переробки твердих побутових відходів та мінізаводу по переробці сміття, залучення міжнародних інвесторів для побудови мінізаводу для переробки сміття.

Доцільним також є постійна співпраця з вітчизняними та міжнародними громадськими організаціями, які допомагають громадами України у відновленні після воєнної агресії рф (допомога у оформленні бізнес-планів і стратегій, експертна оцінка місцевого менеджменту, пошук інвесторів, консультування, допомога у розробці і поданні грантових заявок, ін.).

Підсумовуючи, необхідно вказати, що всі заходи з ефективного стратегування можливі лише за умови гарантування безпеки для мешканців і бізнесу на території громади, за умови закінчення війни і унеможливлення подальших агресивних дій з боку рф.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило виконати поставлені завдання та досягти встановленої мети:

1) Децентралізація за своїм змістом є структурною реформою, яку найчастіше рекомендують країнам третього світу, оскільки «вона дає надію розкрити блокаду в інертній центральній бюрократії, вилікувати управлінський ступор, надати більш прямий доступ людям до уряду, а уряду до людей, здійснює стимулювання всієї нації брати участь у національному розвитку. Децентралізація дозволяє досягти таких переваг: справедливість, результативність, оперативність та ефективність. У сучасному розумінні стратегічна децентралізація вивчається з огляду на забезпечення глобального суспільного блага. Проблематика Стратегії розвитку регіону в умовах децентралізації потребує вирішення низки питань, серед яких: розподіл функціональних повноважень, типи повноважень, регіональний розподіл фінансування. На стратегічному рівні децентралізація передбачає зменшення регіональних відмінностей всередині країни та збільшення зайнятості на основі концепції стратегічного розвитку кожної громади. У сучасному розумінні стратегічний підхід розвитку регіонів передбачає посилення децентралізаційних тенденцій та збільшення конкурентоспроможності кожної громади та кожного регіону задля забезпечення їх сталого розвитку та посилення конкурентоспроможного потенціалу.

2) Стратегічний підхід до розвитку територіальної громади передбачає формування стратегічного бачення розвитку громади, який являє собою процес, у якому члени громади обговорюють минулі та теперішні проблеми громади, визначають позитивні якості та переваги, визначають майбутні цілі, розробляють план для громади, здійснюють серію дій та оцінюють результати. Стратегічний підхід до розвитку громади дозволяє об'єднати членів спільноти, щоб обговорити минулі тенденції, оцінити теперішні реалії та визначити своє

спільне майбутнє. Успішність впровадження стратегічного підходу цілком залежить від раціональності встановлених цілей та дотримання основних принципів стратегічного планування. Щодо України, то необхідно відзначити, що здійснення децентралізації влади небезпідставно називають одним із найбільш успішних напрямів реформування в Україні. Стратегічний підхід до розвитку громад дозволяє досягти позитивних наслідків від впровадження децентралізації кожній громаді, враховуючи потреби громади та залучаючи громадян до процесу розробки та реалізації Стратегії розвитку регіону.

3) Успішний досвід впровадження стратегічного планування розвитку регіонів та громад має ЄС. Хоча планування не входить до компетенції Європейського Союзу (ЄС), на практиці організація запровадила кілька ініціатив, концепцій і політик, які впливають на практики та системи регіонального планування в країнах-членах ЄС і країнах-кандидатах. У ЄС стратегічне планування на семирічний період визначено як основа для фінансування певних програм підтримки регіонів та країн учасниць або майбутніх членів союзу і передбачає розвиток регіонів, громад та країн. У Канаді впроваджено більш централізований підхід до здійснення стратегічного планування розвитку регіонів та громад, який передбачає розподіл регіонів до сфери 6 окремих управлінь, які визначають пріоритетні напрямки їх розвитку. У США поряд із регіональними стратегічними планами діють спеціалізовані галузеві та секторальні програми розвитку регіонів.

4) Реформою децентралізації та впровадженням програмно-цільового підходу в процесі керування розвитком громад на ОМС покладено функціонал довгострокового і короткострокового планування. В Україні за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» реалізується проект «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правничої допомоги громадам», згідно із яким сформовано Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. Стратегія розвитку громад дозволяє з'ясувати спектр проблем громади та визначити пріоритетні цілі розвитку як на довготривалій період, так і на короткостроковий часовий лаг із визначенням

контрольних проміжних досягнень.

5) Методичні основи розробки місцевої Стратегії, розроблені на підставі Закону України «Про засади державної регіональної політики». Власне розробка Стратегії здійснюється виконавчим органом відповідного органу місцевого самоврядування. Тож процес стратегічного планування складається із п'яти послідовних етапів: організаційного, аналітичного, планувального, консультативного та програмного. Тож методичні розробки місцевої стратегії передбачає певний алгоритм її складання та структуру, а також принципи, які необхідно враховувати при складанні стратегії. Це у сукупності дозволяє сформувати успішну Стратегію, і найголовніше, досягнути, яка сприятиме розвитку громади.

6) Фінансування реалізації місцевої Стратегії та Плану може здійснюватися за рахунок 5-ти основних напрямів: за рахунок бюджетів (коштів та субвенції із державного бюджету та коштів із місцевого бюджету), міжнародної допомоги та за рахунок залучених коштів інвесторів. Для успішності реалізації Стратегії розвитку громади є ефективно проведення процесу здійснення контролю, проведення моніторингу та оцінки стану виконання. Аналіз виконання Стратегії дозволяє визначити необхідність коригування показників та визначити слабкі місця у процесі виконання поставленого плану. Оцінка стану виконання Стратегії дозволяє визначити рівень виконання поставлених завдань та визначених цілей із визначенням причин та чинників, які заважали виконанню Стратегії та пошуку шляхів їх нівелювання.

7) Хотінь – одне з найдавніших поселень не тільки в Сумському районі, а й в Україні, селище є центром тергромади. Хотінь започатковано у 1689 році. Одним із перших населених пунктів Хотінщини була Писарівка. Адміністративна структура громади змінювалася впродовж історії.

8) У 2016 року Хотінська селищна, Кіндратівська, Олексіївська сільські ради об'єдналися в Хотінську селищну територіальну громаду з адміністративним центром у селищі Хотінь, включивши до її складу: селище

Хотінь, с. Писарівка, с. Кіндратівка, с. Костянтинівка, с. Степне, с. Перше Травня, с. Олексіївка, с. Володимирівка, с. Новомиколаївка, с. Андріївка. В 2020 році, згідно перспективного плану формування територій громад Сумської області, Хотінська селищна територіальна громада укрупнена шляхом приєднання Біловодської сільської ради. До складу селищної територіальної громади входить 14 населених пунктів: смт. Хотінь, с. Писарівка, с. Кіндратівка, с. Костянтинівка, с. Перше Травня, с. Степне, с. Олексіївка, с. Андріївка, с. Володимирівка, с. Новомиколаївка, с. Біловоди, с. Журавка, с. Веселівка, с. Водолаги. Чисельність населення СТГ станом на 01 січня 2022 року склало – 5909 осіб. За ініціативою Хотінської селищної ради та за сприяння експертів з розвитку громад у 2022р. було проведено велику роботу з аналітичного вивчення всіх потреб та можливостей громади, що стали підґрунтям для стратегічного планування, в результаті якого розроблено проєкт документу «Стратегія розвитку Хотінської територіальної громади на 2023-2033 роки». Розроблена Стратегія розрахована на десять років; її впровадження відбуватиметься шляхом виконання розроблених планів заходів із реалізації (ПЗР) на три (перший) та чотири (другий) роки. Стратегія Хотінської громади за своїм змістом узгоджена зі Стратегією регіонального розвитку Сумської області на період 2021-2027 року та Стратегією розвитку міста Суми до 2030 р. Процес формування Стратегії Хотінської громади відповідає методичним рекомендаціям та включає усі етапи, які дозволяють формувати успішну стратегію.

9) Для Хотінської громади характерними є складні структурні проблеми, зокрема у сфері економічного розвитку, ринку праці, соціального становища населення та природокористування. Потребує вирішення питання утилізації твердих побутових відходів та впровадження роздільного сортування сміття.

Тож до діючого Дерева цілей запропоновано включити доповнення. До стратегічної цілі 2 «Гармонійний розвиток мешканців» додати дві оперативні цілі: оперативну ціль 2.5. Започаткування полігону з сортування та переробки твердих побутових відходів та мінізаводу по переробці сміття та оперативну

ціль; 2.6. Залучення міжнародних інвесторів для побудови мінізаводу для переробки сміття.

Для удосконалення Стратегії розвитку Хотінської селищної територіальної громади необхідно розширити стратегічну ціль номер 2, завданнями щодо започаткування полігону з сортування та переробки твердих побутових відходів та мінізаводу по переробці сміття, залучення міжнародних інвесторів для побудови мінізаводу для переробки сміття.

Доцільним також є постійна співпраця з вітчизняними та міжнародними громадськими організаціями, які допомагають громадами України у відновленні після воєнної агресії рф (допомога у оформленні бізнес-планів і стратегій, експертна оцінка місцевого менеджменту, пошук інвесторів, консультування, допомога у розробці і поданні грантових заявок, ін.).

Всі заходи стратегічного планування можуть бути реалізовані лише за умови гарантування безпеки для мешканців громади та інвесторів, закінчення війни і унеможливлення в подальшому агресії з боку рф.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О. & Вакуленко В. (2012) Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Відновлено з http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_plannuvann.pdf
2. Бюджет Хотінської селищної територіальної громади. (2022). Відновлено з <https://openbudget.gov.ua/local-budget/18507000000/info/indicators?year=2022&month=12>
3. Гоголь Т. В. & Мельничук Л. М. (2022). Трансформація територіальних громад в умовах децентралізації в Україні. Право та державне управління, 1, 216-225. Відновлено з http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/32.pdf
4. Горбатюк М. (2021) Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. Політичні дослідження, 1, 22-40. Відновлено з https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/gorbatiuk_reforma.pdf
5. Жаліло Я. А., Шевченко О. В. & Романова В. В. (2019). Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп.
6. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» № 1602-III. (2000). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
7. Закон України «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII. (2015). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
8. Закон України «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII (2015). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

9. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР. (1997). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
10. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» № 2354-VIII. (2018). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>
11. Звіт Голови Хотінської ТГ (2022)/ Відновлено з <https://hotin-gromada.gov.ua/strategiya-rozvytku-hotinskoji-selyshhnoji-rady-na-2018-2020-roky/>
12. Каталог технічних завдань на проекти місцевого розвитку. (2020) Відновлено з <https://hotin-gromada.gov.ua/strategiya-rozvytku-hotinskoji-selyshhnoji-rady-na-2018-2020-roky/>
13. Круглашов А. & Бурега В. (2021) Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного управління, 9, 2, 68-76. Відновлено з <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/869/846/>
14. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади» (2021). Асоціація міст України. Відновлено з https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf
15. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. (2021) ULEAD. Відновлено з <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%9F-%D0%9E%D0%A2%D0%93-%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE-2018-5.pdf>
16. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади (2019). Відновлено з https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/03012019_31.pdf
17. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування

регіональних стратегій розвитку» № 224 (2002). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>

18. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади» № 75 (2016) Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>

19. Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громад: колізії та проблеми. (2021) Обсерваторія демократії. Відновлено з https://lb.ua/blog/observatory_democracy/483923_normativnopravove_zabezpechennya.html

20. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених стратегій і планів заходів» № 932 (2015). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>

21. Проєкт Стратегії розвитку/ (2023). Відновлено з <https://hotin-gromada.gov.ua/strategiya-rozvytku-hotinskoji-selyshhnoji-rady-na-2018-2020-roky/>

22. Стратегія розвитку Хотінської селищної ради 2018-2020 рр. (2018). Відновлено з <https://hotin-gromada.gov.ua/strategiya-rozvytku-hotinskoji-selyshhnoji-rady-na-2018-2020-roky/>

23. Фандрайзинг: як і де залучати ресурси громадським організаціям (2018). Громадський простір. Відновлено з <https://www.prostir.ua/?kb=fandrajzynh-yak-i-de-zaluchaty-resursy-hromadskym-orhanizatsiyam>

24. Хотінь від давніх часів до сьогодення. (2023) Відновлено з <https://hotin-gromada.gov.ua/hotin-vid-davnih-chasiv-do-sogodennya/>

25. Шевченко О. В., Романова В. В. & Жаліло Я. А. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні (2020). К.: НІСД,

26. Amegashie-Viglo S. (2014) Decentralisation as a Strategy for Development. Liberal Studies Department, Research on Humanities and Social Sciences, Vol.4, No.13. Відновлено з <https://core.ac.uk/download/pdf/234673998.pdf>
27. Asibuo S.K. (1990). Case studies of African Experience in Decentralisation in the 1970's and 1980's. Lessons for the 1990's". The Journal of Management Studies. Third Series, 7, 45-54. Відновлено з <https://core.ac.uk/download/pdf/234673998.pdf>
28. Ayee J.R.A. (1992). Decentralisation and Effective Government: The Case of Ghana's District Assemblies, Africa Insight, Vol. 22, No. 1, 49.
29. Causes (2023). Відновлено з <https://www.causes.com/>
30. Dąbrowski M. & Piskorek K. (2018) The development of strategic spatial planning in Central and Eastern Europe: between path dependence, European influence, and domestic politics. European Spatial Planning, 571-589. Відновлено з <https://doi.org/10.1080/02665433.2018.1513373>
31. Dotse M. F. (1990) Thoughts on the Concept of Decentralisation. Greenhill Journal of Administration, Vol. 7. Nos. 1 & 2, 43.
32. Foucart R. & Wan C. (2018) Strategic decentralization and the provision of global public goods. Journal of Environmental Economics and Management, Vol. 92, 537-558. Відновлено з <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2017.08.006>.
33. Frontstream (2023). Відновлено з <https://www.frontstream.com/fg-donation-page-redirect>
34. Globalgiving (2023). Відновлено з: <https://www.globalgiving.org/>
35. Gofundme (2023). Відновлено з <https://www.gofundme.com/c/crowdrise>
36. Grădinaru S. R., Hersperger A. M., Albert C. & Iojă C. I. (2017) Strategic planning – a way of incorporating landscape thinking into regional development. Ghent, 12-15. Відновлено з <https://iale-europe.eu/iale2017/strategic-planning-%E2%80%93-way-incorporating-landscape-thinking-regional-development>

37. Lachapelle P., Andersen K., County R. & Wedum W. Cascade County Strategic Visioning for Community Development. (2011). Відновлено з https://scholarworks.montana.edu/xmlui/bitstream/handle/1/2976/Lachapelle_MTGuide201107HR.pdf?sequence=1
38. Regional Development Policy in Canada. (2019). OECD. Відновлено з https://www.oecd.org/cfe/_Canada.pdf
39. Regional Development Policy in the United States. (2019). OECD. Відновлено з https://www.oecd.org/cfe/_United%20States.pdf
40. Rondinelli D.A. (1981) Government Decentralisation in Comparative Perspective: Theory and Practice in Development Countries: International Review of Administrative Sciences, Vol. 47, 22-42.
41. Svetikas K.Ž. (2014) Strategic planning for regional development: an introductory textbook. Vilnius Відновлено з <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16947/9789955196211.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
42. Teixeira D., Boda P. Regional Development Strategies the key for local and regional governance (2019). URL: <https://cor.europa.eu/de/news/Pages/Regional-Development-Strategies-the-key-for-local-and-regional-governance.aspx>

«Дерево цілей» Стратегії розвитку Хотінської громади на 2023-2033 роки

Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Завдання
Стратегічна ціль №1 Економічна спроможність громади	1.1. Підвищення інвестиційної привабливості громади	1.1.1. Створення сприятливого інвестиційного клімату та економічна промоція громади, транскордонна співпраця;
		1.1.2. Розроблення документів просторового планування та визначення вільних інвестиційних ділянок та об'єктів;
	1.2. Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу	1.2.1. Підтримка розвитку підприємництва у сфері: - деревообробної промисловості - відновлювальної енергетики - харчової промисловості; - сільського господарства та переробки екологічно-чистої сільськогосподарської сировини (в т.ч. сприяння розвитку фермерських господарств);
		1.2.2. Налагодження ефективного діалогу з представниками бізнесу;
	1.3. Розвиток туристичної інфраструктури	1.3.1. Розбудова мережі туристично-рекреаційних об'єктів з розвинутою інфраструктурою (зелений етнотуризм);
		1.3.2. Створення нових туристичних продуктів, розробка та ознакування туристичних маршрутів, облаштування веломаршрутів;
1.3.3. Промоція туристично-рекреаційного потенціалу громади;		
Стратегічна ціль №2 Гармонійний розвиток мешканців	2.1. Здорове населення	2.1.1. Формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я та забезпечення надання якісних медичних послуг;
		2.1.2. Створення та розбудова спортивної мережі, дитячих ігрових

	2.2. Розвиток особистості	<p>2.2.1. Підвищення якості освітніх послуг в т.ч. розвиток дошкільної і позашкільної освіти з оптимізацією мережі освітніх закладів;</p> <p>2.2.2. Реформування мережі закладів культури у сучасні осередки культурно-мистецького та освітнього простору;</p> <p>2.2.3. Збереження та відродження традиційних місцевих промислів та ремесел, відновлення об'єктів культурної спадщини;</p> <p>2.2.4. Підтримка громадських ініціатив та підвищення громадської активності</p>
	2.3. Комфортне середовище та чисте довкілля	<p>2.3.1. Забезпечення надання якісних адміністративних та соціальних послуг мешканцям громади;</p> <p>2.3.2. Забезпечення заходів безпеки та громадського порядку;</p> <p>2.3.3. Розробка та впровадження системи поводження з твердими побутовими відходами;</p> <p>2.3.4. Розвиток мережі територій та об'єктів природно-заповідного фонду, парків та скверів, відпочинкових локацій;</p> <p>2.3.5. Виховання екологічно свідомого населення;</p>
	2.4. Сучасна і функціональна технічна інфраструктура	<p>2.4.1. Покращення дорожньої та інформаційно-комунікаційної (Internet та мобільний зв'язок) інфраструктури;</p> <p>2.4.2. Розбудова комунальної інфраструктури та благоустрій населених пунктів із врахуванням потреб маломобільних груп;</p> <p>2.4.3. Збереження, відтворення та розширення зелених зон та водних об'єктів майданчиків в населених пунктах громади, проведення заходів з популяризації здорового способу життя;</p> <p>2.4.4 Сучасні мережі водопостачання та водовідведення</p> <p>2.4.5. Впровадження енергозберігаючих технологій</p>

Джерело: (Проект Стратегії розвитку, 2023).