

Рівненський державний гуманітарний університет
Кафедра менеджменту

Магістерська робота

**на тему: «Стратегічні основи розвитку охорони здоров'я громади
(на прикладі Смизької ОТГ)»**

Виконала: студентка 6 курсу,
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Щегловська Тетяна Дмитрівна

Керівник: к.т.н., доцент Микитин Тарас
Миронович

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	7
1.1. Теоретичні основи функціонування механізму державного управління у сфері стратегічного планування розвитку територій.....	7
1.2. Характеристика нормативно-правового та методичного забезпечення стратегічного планування розвитку територій.....	18
1.3. Закордонний досвід стратегічного планування розвитку територій та перспективи його імплементації в Україні.....	26
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ДОСВІДУ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ГРОМАДИ	39
2.1. Прогноз розвитку Смизької громади	...42
2.2. Стратегічне бачення розвитку громади48
2.3. SWOT аналіз Смизької громади51
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОСНОВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	61
3.1. Засади стратегічних основ державного управління розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні на основі кращого досвіду країн Європейського Союзу.....	61
3.2. Стратегічні та операційні цілі розвитку охорони здоров'я у Смизькій ОТГ65
3.3. План реалізації стратегії охорони здоров'я у Смизькій громаді69
Висновки до розділу 3.....	77

ВИСНОВКИ..... 80

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 84

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стратегічне планування соціально-економічного розвитку територій (СПТ) стає необхідною передумовою підвищення їх конкурентоспроможності. Розвиток СПТ пов'язано з наявністю низки тенденцій:

- загальносвітових – вплив глобалізації, посилення територіальної конкуренції між територіями за інвестиції тощо;
- загальнодержавних – адміністративних (здійснення адміністративної реформи та процесів децентралізації державної влади; формування системи регулювання та управління розвитком територій в умовах децентралізації; розвиток нормативно-правової бази стратегічного планування); економічних (наявність економічних диспропорцій у розвитку територій на регіональному та місцевому рівнях і т. ін.); соціальних (посилення диференціації за територіями відповідно до рівня доходів населення, оплати праці, отримання соціальних, комунальних, адміністративних послуг, розвитку соціальної інфраструктури); екологічних (диференціація в екологічному стані територій; наявність територій з високим рівнем забруднення навколишнього природного середовища, недостатнім розвитком екологічної інфраструктури, надмірним техногенним навантаженням на довкілля);
- місцевих – передання більшості повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад; зростання ролі регіонального та місцевого рівнів ухвалення рішень; посилення відповідальності місцевих органів влади за підвищення якості надання громадських послуг; підвищення громадської активності в процесі розв'язання актуальних проблем місцевого розвитку, у розробці та реалізації стратегічних планів.

На регіональному та місцевому рівнях в Україні розробляються різні види стратегічних документів. Але нині переважно процес СПТ не має комплексного характеру, не завжди стратегічні документи спрямовані на розв'язання актуальних проблем розвитку місцевих громад. Можна констатувати, що в Україні тільки починає формуватися методичне, нормативно-правове, кадрове,

інформаційне та ресурсне забезпечення СПТ на місцевому рівні (на рівнях районів, населених пунктів та громад); створюватися нормативно-правовий, економічний, організаційний, інформаційний, соціальний механізми СПТ.

Основою для розвитку стратегічного планування на регіональному та місцевому рівні є праці вітчизняних та закордонних фахівців у галузі державного управління. Так, проблеми державного управління регіональним та місцевим розвитком широко досліджувалися вітчизняними вченими, насамперед В. Бабаєвим, С. Рогачовим, З. Варналієм, В. Воротіним, В. Куйбідою, С. Білою та іншими. Серед дослідників розвитку територій слід виокремити Г. Ветрова, О. Карого, О. Лук'янченка, В. Мамонову, О. Широкова, С. Юркову. Практичні та теоретичні аспекти функціонування механізмів державного управління у сфері стратегічного планування розвитку територій розглянуто в працях О. Берданової, В. Вакуленка, І. Дунаєва, Ю. Івашків, М. Латиніна, Т. Лозинської, П. Мавка, О. Панухнік, В. Пархоменка, П. Прошка, І. Санжаровського, В. Тертички. Але, попри різноплановість проведених досліджень, наявний практичний досвід СПТ, на сьогодні недостатньо вивченими залишаються проблеми подальшого вдосконалення механізмів державного управління у сфері СПТ під час здійснення процесів децентралізації державної влади. Усе це визначило актуальність і необхідність проведення досліджень з удосконалення СПТ на регіональному та місцевому рівнях з урахуванням сучасних тенденцій і потреб розвитку територій, концепції стійкого розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є дослідження стратегічних основ державного управління розвитку охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах (на прикладі Смизької ОТГ).

Для досягнення цієї мети було передбачено розв'язання таких задач:

- охарактеризувати теоретичні основи створення та функціонування механізмів державного управління у сфері стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій;
- охарактеризувати нормативно-правове та методичне забезпечення

стратегічного планування розвитку територій

- дослідити закордонний досвід стратегічного планування територій, який можливо використовувати в Україні;
- проаналізувати соціально-економічний розвиток територій на прикладі Смизької ОТГ та обґрунтування необхідності розроблення стратегії розвитку охорони здоров'я;
- проаналізувати залучення інструментів державного управління задля формування ефективної стратегії розвитку охорони здоров'я в ОТГ;
- визначити засади стратегічних основ державного управління розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні на основі кращого досвіду країн Європейського Союзу;
- сформувати стратегію розвитку охорони здоров'я у Смизькій ОТГ.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій.

Інформаційною базою дослідження даної теми є: закони України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, довідкові та інструктивні матеріали, статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України, результати наукових розробок інших авторів, монографічна, періодична та довідкова наукова вітчизняна і зарубіжна література, періодичні видання, та інші інформаційні матеріали, які розміщені в мережі Інтернет.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Загальний обсяг роботи – 135 сторінок, основного тексту – 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Теоретичні основи функціонування механізму державного управління у сфері стратегічного планування розвитку територій

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку територій (СПТ) займає все більше місце в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування України. Слід зазначити використання терміна «територія» в даній роботі пов'язано з тією обставиною, що в Україні відбуваються процеси децентралізації, які супроводжуються змінами в системі управління, появою нових термінів і понять. Оскільки понятійно-категоріальний апарат державного управління знаходиться в стадії вдосконалення в результаті появи певного пакету законопроектів, вважаємо виправданим в даній роботі використання терміна «територія» для характеристики стратегічного планування на регіональному, районному (повітовому) та місцевому рівнях. У проекті Закону України «Про адміністративно-територіальну реформу» визначається, що «адміністративна територія – одиниця адміністративно-територіального устрою України, на території якої діють органи державної влади та місцевого самоврядування відповідно до закону» [1].

До недавнього часу в Україні існувало близько 12 тис. територіальних громад, у більш як у 6 тис. громад чисельність жителів становила менш як 3 тис. осіб, з них у 4809 громадах – менш як 1 тис. осіб, а у 1129 громадах – менш як 500 осіб. У більшості з територіальних громад не були утворені виконавчі органи відповідних сільських рад, відсутні бюджетні установи, комунальні підприємства тощо. Дотаційність 5419 бюджетів місцевого самоврядування становила понад 70 відсотків, 483 територіальні громади на 90 відсотків утримувалися коштом державного бюджету [2]. Все це викликало наявність таких проблем у сфері стратегічного планування розвитку територій (СПТ):

- погіршення якості та доступності публічних послуг членам громад;
- невідповідність стратегії та тактики у сфері СПТ реальним інтересам та потребам розвитку територіальної громади;
- відсутність прозорості та відкритості у діяльності органів місцевого самоврядування і органів державної влади у сфері СПТ;
- погіршення інвестиційної привабливості територій, зростання соціальної напруги;
- надмірну централізацію повноважень органів виконавчої влади у сфері СПТ.

Здійснення процесу децентралізації стає необхідною умовою подальшого стійкого розвитку та ефективного функціонування українських територій.

Територія стратегічного планування являє собою цілісну систему зі своєю структурою, функціями, зв'язками із зовнішнім середовищем, історією, культурою, умовами життя населення. Ця система характеризується високою розмірністю, великою кількістю взаємозалежних підсистем різних типів з локальними цілями, ієрархічністю структури, значним запізненням впливів, що координують, за високої динамічності елементів, неповною визначеністю станів елементів [4].

У державному управлінні стратегічне планування стосується, передусім, опрацювання та підготовки стратегій розвитку так званого державного простору, тобто країни, регіону чи визначеної території, оскільки кожна з цих територій має свого урядника, в обов'язки якого входить опрацювання такої стратегії розвитку. У цьому контексті стратегічне планування, будучи формотворчим елементом системи управління, природно відтворює систему в собі, її елементи, надаючи їм власних параметрів і, як наслідок, стає підґрунтям виникнення та використання стратегічного управління в діяльності суб'єктів реалізації державної політики [7].

Розвиток СПТ на регіональному та місцевому рівнях є об'єктивним процесом, який пов'язано з дією ряду тенденцій (загальносвітових, загальнодержавних та місцевих). Серед загальносвітових тенденцій, які

спонукають до розвитку СПТ в Україні, слід виділити:

- вплив глобалізації, характерними рисами якої є міграційні процеси, розвиток інформаційних ресурсів;
- посилення територіальної конкуренції: за залучення інвестиційних коштів; за можливість представити свою інфраструктуру для міжнародних і міжрегіональних користувачів; за ринки збуту, за якісну робочу силу і т.п.;
- прискорення змін у зовнішньому середовищі, необхідність швидкої адаптації до них; ускладнення механізмів регулювання та управління цими процесами;
- у цивілізованих демократичних країнах рівень національної конкурентоздатності та розвитку визначається рівнем конкурентоздатності та розвитку територій держави.

Розвиток стратегічного планування (СП) на місцевому рівні також обумовлено положеннями Європейської Хартії місцевого самоврядування, в якій зазначено «необхідність консультиватися, у міру можливостей, з органами місцевого самоврядування при плануванні й прийнятті рішень з усіх питань, що стосуються їх безпосередньо» [8]. У принципах та положеннях Європейській Декларації прав міст зафіксована необхідність добиватися забезпечення мешканцям міста економічного розвитку, безперервного розвитку, гармонічне життя і т.п. [9].

Серед загальнодержавних тенденцій, які визначають необхідність і можливість застосування СПТ на регіональному та місцевому рівнях слід виділити такі:

1. Адміністративні тенденції:
 - здійснення адміністративної реформи та процесів децентралізації
 - державної влади;
 - формування системи регулювання та управління розвитком територій в умовах децентралізації. У Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [10] зазначалося, що здійснення політики децентралізації, реформи регіональної політики є першочерговим пріоритетом реалізації даної Стратегії.

Метою політики у сфері децентралізації є відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація у повній мірі положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності та фінансової самодостатності місцевого самоврядування [10].

Децентралізація у загальному вигляді визначається як спосіб територіальної організації влади, за якого держава передає право на прийняття рішень із визначених питань або у визначеній сфері структурам локального чи регіонального рівня, що не належать до системи виконавчої влади та є порівняно незалежними від неї. Кінцевою метою такого перерозподілу владних повноважень є можливість прийняття ефективних управлінських рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях [11, с. 167].

- розвиток нормативно-правової бази стратегічного планування.
- 2. Економічні тенденції:
 - наявність економічних, соціальних диспропорцій у регіональному та місцевому розвитку територій (у межах регіонів);
 - посилення економічної конкуренції серед територій країни;
 - наявність розбіжностей і суперечностей між різними відомствами, галузями, підприємствами в населених пунктах, між самими населеними пунктами, між містами (особливо великими і найбільшими) та навколишніми їх населеними пунктами;
 - наявність тенденції до концентрації ресурсів у великих містах та окремих потужних локальних монофункціональних центрах (переважно – у обласних центрах; містах – у транспортних розв'язках; у старопромислових та малих містах ресурси концентруються навколо одного-двох місто творчих підприємств) [12].

3. Соціальні тенденції:

- посилення диференціації за територіями за рівнями доходів населення, оплати праці, у ступені отримання соціальних, комунальних,

адміністративних послуг, у розвитку соціальної інфраструктури й т.п.

4. Екологічні тенденції:

- диференціація в екологічному стані територій; наявність територій з високим рівням забруднення навколишнього природного середовища, недостатнім розвитком екологічної інфраструктури, надмірним техногенним навантаженням на довкілля.

Серед місцевих тенденцій слід виділити:

- зростання ролі регіонального та місцевого рівнів прийняття управлінських рішень по розвитку територій; передача повноважень, прав, компетенцій, функцій і ресурсів на рівень територіальних громад – сіл, селищ та міст.

- реформування місцевого самоврядування шляхом децентралізації системи прийняття рішень та подальшого вдосконалення розподілу повноважень між центральними, регіональними і місцевими органами влади;

- посилення відповідальності органів місцевої влади за покращення всіх сфер життєдіяльності території, підвищення якості надання громадських послуг[14];

- розвиток громадської активності, залучення представників територіальної громади до розв'язання актуальних проблем місцевого розвитку, у процес розробки та реалізації СПТ.

Серед факторів, які впливають та одночасно створюють можливість СПТ на місцевому рівні, можливо назвати підвищення розуміння значення СПТ серед представників органів влади і місцевого самоврядування. Необхідність СПТ визначається також тим, що в умовах проведення адміністративно-територіальної реформи Україні з'являється необхідність перегляду регіональних та місцевих стратегій розвитку, спрямованих на забезпечення їх розвитку коштом власних ресурсів. Не менш важливим є і те, що місцевий розвиток на сучасному етапі залежить не стільки від обсягу наявних ресурсів, скільки від здатності органів державної влади, місцевого самоврядування використовувати адаптовані до умов економіки України методи управління і

регулювання сфери місцевих послуг» [16, с. 58].

Можливо виділити такі переваги СПТ для різних елементів громадянського суспільства:

1. Переваги для органів державної влади й місцевого самоврядування:

1.1. У процесі управлінської діяльності:

- стратегічні документи, які розробляються на достатньо великий період часу, в значно менший ступені залежать від політичної кон'юнктури, змін у складі органів державної влади регіонального та місцевого рівня;

- розробка, реалізація та моніторинг виконання стратегічних документів потребують наявності висококваліфікованих кадрів. Участь у процесі СПТ значно підвищує кваліфікаційний потенціал держслужбовців.

1.2. У процесі СПТ здійснюється:

- оцінка результативності дій з точки зору довготривалих цілей, а не з перспектив реалізації оперативних цілей;

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, враховується значення прогнозів, виконується пошук альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей;

- координація стратегічних документів з програмами розвитку різного рівня, бюджетним і територіальним програмуванням;

- визначення напрямку руху через постановку цілей і задач, створити інструмент для виміру й оцінки результатів [17].

1.3. Наявність СПТ дозволяє організувати управління більш якісно та ефективно. Стратегічний план допомагає:

- мислити стратегічно (для керівництва) й розробляти дієві стратегії (для службовців);

- пояснити майбутні напрями політики (для громадян);

- установити пріоритети (розвитку організації, регіону, територіальної громади);

- оцінити результативність й ефективність використання

- ресурсів, особливо бюджетних коштів;
- оцінити сьогоднішні рішення у світлі майбутніх змін;
- створити логічно послідовну й захищену базу для прийняття рішень;
- здійснити максимальну неперервність в організаційному контролі службовців (моніторинг);
- визначити основні організаційні проблеми;
- результативно діяти в мінливому середовищі;
- організовувати команду виконавців та експертів [18].

2. Головними перевагами стратегічного планування для територіальної громади є наступні:

- стратегія впорядковує оперативну і тактичну діяльність громади. Стратегічний план дозволяє ефективніше використовувати фінансові, матеріальні, фінансові та інші ресурси громади;

- розробка планів та стратегії соціально-економічного розвитку на місцевому рівні є справою всієї громади, а не тільки органів державної влади. Стратегічний план повинен стати основою для консолідації всієї громади навколо стратегічної ідеї розвитку території. Він допомагає врахуванню та координації інтересів різних верств суспільства й, перш за все, співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування з комерційними, різної форми власності, структурами та фірмами [19, с. 253-254]. У рамках роботи над планом формується база для узгодження інтересів сторін, що беруть участь у цьому процесі, запобігання конфліктів між ними. Здійснення підвищення наукової та практичної обґрунтованості соціально-економічних та організаційних заходів, значно розширюється коло учасників процесу СПТ, повніше враховуються їх інтереси й потреби;

- створення прозорих та заздалегідь визначених можливостей для досягнення загальної мети, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності дає змогу скоротити строки досягнення кінцевих цілей програми;

- спрямування спільних зусиль державних органів влади та органів

місцевого самоврядування на цілеспрямоване розв'язання невідкладних економічних проблем, активно впливає на стабілізацію ситуації в соціально-економічній та суспільно-політичній сферах;

- використання величезного потенціалу територій для активізації економічних перетворень та розвитку людських ресурсів [14];

- зменшується невизначеність в функціонуванні та розвитку, які виникають з оточення даної територіальної громади й збільшується її адаптаційна здатність.

3. Для подальшого розвитку території:

3.1. Стратегічне планування сприяє подальшому розвитку, підвищенню самостійності, конкурентоспроможності території:

- СПТ забезпечує регулювання перспективного розвитку території, допомагає приймати правильні рішення з урахуванням стратегічних цілей;

- здійснення СПТ приводить до зростання самостійності території у зв'язку з процесами децентралізації управління та планування, що проводиться в країні;

3.2. Стратегічне планування поліпшує ресурсне забезпечення розвитку територій:

- СПТ дозволяє підвищити ефективність управління на місцевому рівні в умовах обмеженості місцевих ресурсів. Наявність розробленого плану (програми) дозволяє інвентаризувати наявні ресурси та системно їх витратити, а також активізувати роботу з пошуку нових ресурсів [20, с. 18], оптимально розподілити ресурси та концентрувати їх на найбільш головних напрямках розвитку;

- прийнятий стратегічний план розвитку дозволить громаді отримати у майбутньому кредитні ресурси, гранти, які надаються фінансовими, вітчизняними та міжнародними організаціями;

- наявність стратегічного плану є обов'язковою вимогою при реалізації великих інвестиційних проєктів з іноземною участю. Наявність інвестиційних програм і проєктів (а вони можуть з'явитися тільки в результаті

планового підходу) є вагомим аргументом при обґрунтуванні пропозицій про бюджетні і позабюджетні інвестиції в реконструкцію і модернізацію комунальних мереж та транспортної інфраструктури на регіональному та місцевому рівнях.

3.3. Сприяє поліпшенню іміджу населеного пункту. СПТ стає вагомим іміджевим чинником населеного пункту, що поліпшує його репутацію на міжнародному, національному, регіональному рівнях. Наявність затвердженого та виконуваного плану формує образ привабливої для інвестицій території [20, с. 82].

Можливо виділити декілька рівнів стратегічного планування. Державне стратегічне планування – функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку [21].

Стратегічне планування територій на регіональному рівні – це діяльність обласної ради й виконавчого комітету обласної ради, членів територіальних громад регіону або їх представників, що містить визначення основної мети та завдань розвитку, розробку та реалізацію завдань стратегічних документів, моніторинг реалізації цих документів, спрямована на досягнення стійкого соціально-економічного розвитку регіонів. Стратегічне планування територій на рівні районів – це діяльність районної ради, виконавчого комітету районної ради, членів територіальних громад, які знаходяться у повіті, що містить визначення основної мети та завдань розвитку, розробку та реалізацію завдань стратегічних документів, моніторинг реалізації цих документів, спрямована на досягнення стійкого соціально-економічного розвитку повіту. Стратегічне планування на місцевому рівні – це діяльність голів громади, ради громади, виконавчого комітету ради громади що містить визначення основної мети та завдань розвитку, розробку та реалізацію завдань стратегічних документів, моніторинг реалізації цих документів, спрямована на досягнення стійкого соціально-економічного розвитку місцевої громади.

Основними ознаками стратегічного планування, що відрізняють його від довгострокового планування за змістом і послідовністю здійснення, є такі:

- постійний моніторинг та контроль за станом і змінами зовнішнього та внутрішнього середовища території у результаті здійснення заходів, які містяться у стратегічних документах розвитку території;
- характеристика рівня можливостей територій щодо подальшого соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоздатності території;
- визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку;
- вибір мети та основних задач соціально-економічного розвитку території;
- можливість коригування або розроблення нової стратегії за необхідністю.

Стратегічне планування може бути довго- та середньостроковим. Доцільність застосування довгострокового планування поряд із середньостроковим обумовлена тим, що багато задач соціально-економічного розвитку не можуть бути досягнуті лише за декілька років. В основі здійснення процесу стратегічного планування лежать різні підходи, що відбивають різні концепції, що відрізняються розумінням основних цілей і функцій планування, ролі основних суб'єктів стратегічного планування в процесі розробки планів розвитку територій. У ході узагальнення наявних концепцій, що повинні бути враховані в процесі сучасного СПТ, в якості основних були виділені наступні:

1. Концепція сталого розвитку заснована на необхідності вибудувати розвиток територій на регіональному та місцевому рівнях та управління ними перш за все з позиції збереження середовища проживання, турботи про майбутні покоління. Концепція сталого розвитку виникла під впливом зростання уваги до проблем навколишнього середовища. Згідно з формулюванням ООН, сталий розвиток – це розвиток суспільства, яке дозволяє задовольняти потреби нинішніх поколінь, не завдаючи при цьому шкоди можливостям, що залишаються у спадок майбутнім поколінням для задоволення їх власних потреб [25].

Сталий розвиток населених пунктів – це соціально, економічно та екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їх економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення і реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктури, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження та збагачення біологічного різноманіття та культурної спадщини [26].

2. У фаховій літературі отримали розвиток концепції універсалізму та унікалізму. Концепція універсалізму виходить з ідеї еволюційної єдності світу, відповідно до якої регіони (населені пункти) проходять однакові стадії розвитку на загальному шляху, але в різний час. Робиться висновок про важливість дослідження та адекватне використання досвіду населених пунктів – лідерів відповідно до нових зовнішніми умовами.

3. Серед сучасних теорій на нашу думку, більш сприятливою для СПТ, є комплексна теорія місцевого економічного розвитку, серед основних положень якої такі: основну увагу переносять з попиту (підприємства) на пропозицію (робоча сила, природні ресурси); місцеві інституції відіграють роль у визначенні проблем регіональної економіки та розбудові нових зв'язків всередині самої інституційної структури; переваги, зумовлені місцем розташування, пов'язані насамперед зі станом фізичного та соціального середовища, а не безпосередньо з географічним; території повинні вишукувати способи, як максимально залучити до економічного розвитку центри інтелектуальних ресурсів та місцевий бізнес [34, с. 88]. На наш погляд, сучасна концепція СПТ на місцевому рівні повинна бути комбінованою, враховувати всі перелічені концепції.

На нашу думку, різниця в застосовуваних методичних підходах до стратегічного планування багато в чому пов'язана з наявністю різних шкіл

стратегічного планування. Г. Мінтцберг [43; 44], проаналізувавши майже 1500 статей, виділив десять основних шкіл, що займаються формуванням стратегії.

На думку О. Широкова можна виділити три основні наукові школи стратегічного планування:

1) традиційна (консервативна) школа ґрунтується на аналізі процесів, що відбувалися раніш, визначенні тенденцій і трансляції (інтерполяції) їх у майбутнє, тобто на прогнозі, що спирається на минуле і сьогодення («погляд у майбутнє»);

2) футуристична школа, навпроти, базується на баченні бажаного майбутнього («погляд з майбутнього»);

3) змішана школа, як випливає з її найменування, містить у собі елементи обох названих шкіл і представляється більш «практичною» [43].

Таким чином, розробляючи стратегічні плани розвитку територій, можливо брати за основу методологічні та методичні напрацювання однієї зі шкіл. Вибір підходів до СПТ потрібно здійснювати з урахуванням особливостей та умов розвитку територій, наявних ресурсів і подальших перспектив. Стратегічне планування, пов'язане з досягненням конкретних цілей національного, регіонального і місцевого розвитку. Воно спрямовується на досягнення стратегічних цілей, що являють собою результат конкретизації і декомпозиції концептуальної мети. Важливими методологічними чинниками стратегічного управління (планування) є розробка дійових механізмів упровадження стратегій розвитку територій (населених пунктів), визначення оптимального рівня спеціалізації та можливостей диверсифікації всього міського комплексу, формування синтезованих ресурсних потенціалів, а також з'ясування реальних і актуальних цілей для наступного рівня управління – поточного [19].

1.2 Характеристика нормативно-правового та методичного забезпечення стратегічного планування розвитку територій

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку територій слід

розглядати:

- як діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування (ОМС) та членів громад або їх представників по визначенню основної мети та завдань розвитку території;
- як послідовність конкретних дій по розробці стратегічних документів.
- як складну систему державного управління СПТ, складовими елементами якої є процедури, механізми розробки та реалізації стратегічних документів, функції, принципи і т.п. (див. рис.1.1).



Рис. 1.1. Загальна модель системи державного управління СПТ на регіональному рівні

Нормативно-правову базу здійснення стратегічного планування місцевого розвитку можна умовно поділити на три блоки [2]:

Перший – визначає роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема – через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку.

Другий – формує основні засади стратегічного планування на місцевому рівні(від держави до окремої території).

Третій – визначає особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку громадськості.

Нормативно-правові документи першого блоку формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти та реалізовувати програми, в тому числі, стратегії розвитку території. Основою першого блоку є Конституція України. Крім того, до нього входять Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації».

Згідно з чинним законодавством питання соціально-економічного розвитку територій України на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць, районів і регіонів належать до компетенції, перш за все органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади (районних і обласних державних адміністрацій).

Сільські, селищні, міські ради є одиницями місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади і здійснюють від їх імені та в їх інтересах визначені Конституцією та законами України функції і повноваження.

До власних повноважень сільських, селищних, міських рад у сфері соціально-економічного та культурного розвитку відносяться [24]:

- підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку, забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території;

- складання балансів фінансових, трудових ресурсів, грошових доходів і видатків, необхідних для управління соціально-економічним та культурним розвитком території, розгляд проектів планів підприємств і

організацій, які належать до комунальної власності відповідних територіальних громад;

- попередній розгляд планів використання природних ресурсів місцевого значення, пропозицій щодо розміщення, спеціалізації та розвитку підприємств і організаційне залежно від форм власності;

- подання до районних, обласних рад необхідних показників і внесення пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних районів і областей, а також до планів підприємств, установ і організацій будь-якої форми власності, розташованих на відповідній території, з питань місцевого значення та деяких інших.

До делегованих повноважень у сфері соціально-економічного і культурного розвитку належать розгляд і узгодження планів підприємств, установ та організацій, що не належать до комунальної власності територіальних громад, здійснення яких може викликати негативні соціальні, демографічні, екологічні та інші наслідки, підготовка до них висновків і внесення пропозицій до відповідних органів.

Сільський, селищний, міський голова є головною посадовою особою територіальної громади та очолює виконавчий комітет відповідної сільської, селищної, міської ради. Таким чином, сільський, селищний, міський голова відповідно до покладених на нього обов'язків є основним суб'єктом, що здійснює організацію планувального процесу на території.

Районні та обласні ради є органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад у межах повноважень, визначених Конституцією і законами України, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними, міськими радами [24].

Виконавчими органами сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад є їх виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи. Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад підконтрольні та підзвітні відповідним радам, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади –

також підконтрольні відповідним органам виконавчої влади. Органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, обов'язкові до виконання на відповідній території.

Наведене свідчить, що в Україні територіальні громади наділені правом здійснювати планування власного розвитку.

Другий блок – формування засад стратегічного планування в Україні – складається з наступних документів: Законів України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про засади державної регіональної політики», Указу Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики», Постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», «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», «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку», «Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку», «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку», Наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» та інше.

Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави.

Об'єднана територіальна громада може взяти за основу для розробки своєї стратегії розвитку навіть Державну стратегію регіонального розвитку України на період до 2020 року, а також врахувати стратегію розвитку області, у якій знаходиться територіальна громада. Це буде абсолютно логічно, оскільки нова Державна стратегія регіонального розвитку базується на філософії збільшення конкурентоспроможності регіонів та забезпечення єдності всього українського простору, а також покращення якості життя населення незалежно від місця проживання людини. Все це досягається через: «підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів шляхом оптимізації і диверсифікації структури економіки; забезпечення ефективної спеціалізації регіонів з пріоритетним використанням власного ресурсного потенціалу; досягнення рівномірного та збалансованого розвитку територій, ...; запобігання поглибленню соціально-економічних диспропорцій ...; забезпечення соціально-економічної єдності і рівномірності розвитку регіонів з метою створення рівних умов для розвитку людини;...»[19]. Такі завдання точно підходять до планування розвитку об'єднаної громади. Саме тому методологія стратегічного планування ОТГ, базується на основних положеннях підготовки регіональних стратегій. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку визначено в Постанові Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». Крім того, Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 р. № 79 затверджено Методику розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, яка увібрала в себе європейський досвід стратегічного планування.

Проект регіональної стратегії розвитку має включати:

1. Вступ з коротким обґрунтуванням підстав для розроблення, інформацію про головного розробника.

2. Аналітичну частину – детальний опис основних тенденцій соціально-економічного розвитку регіону та результати моніторингу і оцінки результативності виконання завдань наявної регіональної стратегії.

3. Аналіз сильних і слабких сторін регіону, можливостей і загроз (SWOT-аналіз) та характеристику порівняльних переваг, викликів та ризиків перспективного розвитку регіону.

4. Сценарії розвитку. Стратегічне бачення на відповідний період.

6. Стратегічні цілі, пріоритети розвитку регіону на відповідний період.

7. Оперативні цілі, що забезпечать досягнення стратегічних цілей.

8. Основні завдання, етапи та механізми їх реалізації.

Результати реалізації регіональних стратегій визначаються на підставі проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації планів заходів.

Нарешті, третій блок – засади участі населення та юридичних осіб у формуванні стратегії розвитку регіону, складається з цілої низки документів. Серед них: Закони України: «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про статус депутатів місцевих рад», Постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади», «Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації», Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації» тощо. Важливим документом для подальшого розвитку партнерства влади та громадськості стало Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» (від 26 листопада 2014 р. № 1176-р та 30 листопада 2016 р. № 909-р). Було проголошено, що підвищення політичної активності громадян та інститутів громадянського суспільства демонструє їх

прагнення мати легітимні механізми захисту своїх прав і свобод, впливу на дії органів державної влади, притягнення до відповідальності посадових осіб, які використовують владу для збагачення, а не для задоволення суспільних потреб. Сьогодні Україна опинилась перед загрозою втрати суверенітету і територіальної цілісності, що ускладнюється економічною кризою. На даному етапі найважливішим є об'єднання зусиль Кабінету Міністрів України та громадянського суспільства, рівноправний діалог та взаємна відповідальність зарозвиток держави. Це вимагає невідкладного впровадження принципів відкритого урядування, відповідальності органів державної влади перед суспільством, підзвітності та підконтрольності громадянам [21, 22].

Крім нормативно-правового механізму дуже важливим для СПТ є наявність якісного методичного забезпечення. Методичне забезпечення тісно взаємопов'язане із методологією процесу СПТ, побудовою комплексної системи СПТ в державі на всіх рівнях.

В Україні є досвід розробки методичного забезпечення СПТ на регіональному рівні. На цьому рівні використовується вітчизняна методика розробки регіональних стратегічних планів – «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку» [55], аналіз якої дозволяє виділити такі її переваги:

- 1) методика затверджена нормативно-правовим актом центрального органу виконавчої влади з питань економічної політики, що, у свою чергу, позитивно впливає на активізацію процесів стратегічного планування;
- 2) основні принципи методичних рекомендацій щодо розроблення стратегічних документів відповідають загальноприйнятим у світовій практиці;
- 3) у методиці гармонійно визначено типовий зміст регіонального стратегічного плану, дотримання структури якого може забезпечити ефективність подальшої реалізації розроблених стратегічних планів [55].

В Україні створено нормативно-правову базу щодо формування нової регіональної політики, яка відповідає європейським стандартам і базується на філософії зміцнення конкурентоспроможності регіону шляхом залучення всіх

регіональних суб'єктів розвитку та використання ключових активів регіону. Важливим інструментом досягнення цього є стратегічне планування. Об'єднані територіальні громади, для яких питання конкурентоспроможності є не менш важливими, ніж для регіону, повинні мати перспективне бачення власного розвитку, що закріплюється в місцевій стратегії. Місцева стратегія розвитку має стати організаційною оболонкою для створення цілісної та взаємоузгодженої системи територіального планування.

1.3. Закордонний досвід стратегічного планування розвитку територій та перспективи його імплементації в Україні

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на регіональному та місцевому рівнях є важливим невіддільним елементом стратегічного управління закордоном. З огляду на те, що різні країни накопичили значний теоретичний і практичний досвід у сфері СПТ на регіональному та місцевому рівнях, його аналіз та узагальнення можуть мати науково-теоретичне і прикладне значення для України.

Територіальні громади відіграють все більшу роль у забезпеченні власної економічної стабільності та належного рівня життя. За визначенням міжнародної Організації з економічної співпраці та розвитку (OECD), основними завданнями розвитку територіальної громади є:

- зміцнення конкурентних позицій регіонів та окремих територій у межах регіону шляхом розвитку їх людського і природного потенціалу;
- забезпечення зростання місцевої економіки через пошук нових ринків
- для тієї продукції та послуг, що виготовляються на певній території;
- підвищення рівня зайнятості та забезпечення територіальній громаді ширшого вибору можливих видів професійної діяльності;
- підвищення участі малозабезпечених громадян в економічному процесі;
- поліпшення матеріальної інфраструктури та навколишнього

середовища території як важливого компоненту у створенні відповідного клімату для розвитку бізнесу та підвищенні якості життя територіальної громади [14].

Комплексні генеральні плани на місцевому рівні з'явилися вже наприкінці XIX століття. Стратегічне планування як інструмент місцевого розвитку й управлінська прикладна дисципліна сформувалася в демократичних країнах із ринковою економікою (США, Західна Європа). Поступово відбувалася еволюція видів планування на місцевому рівні. Можливо виділити наступні етапи розвитку планування:

1 етап – проєктне планування (project planning) – реалізація масштабного проєкту, який становиться центральною ланкою розвитку території на середньострокову перспективу.

2 етап – програмне планування (master planning) – розробка муніципальних програм, які охоплюють цілий сектор міської економіки та/або цілий район міста;

3 етап – комплексне планування (comprehensive planning) – розробка широкої, комплексної програми, як правило, розрахованої на середньостроковий або довгостроковий часовий горизонт.

4 етап – стратегічне планування (strategic planning) – синтетичний вид планування, який об'єднує всі плани.

Слід зазначити, що ці етапи виділено без урахування національної специфіки стратегічного планування розвитку територій.

Таким чином, питанням стратегічного планування територій стала приділятися велика увага з середини 60-х рр. XX століття. Поширення і популярність СПТ в Європі набуло лише в кінці 80-х років XX століття [22, с. 3]. У країнах Центральної та Східної Європи, СНД та Балтії поширення стратегічного планування розвитку населених пунктів (міст) прийшлося на середину 1990-х рр., частково завдяки міжнародним програмам сприяння розвитку демократії, частково – за ініціативою наукової громадськості, прогресивних представників органів місцевої влади.

Слід зазначити, що СПТ виділилося в самостійну галузь управлінського знання на початку ХХ століття, коли стали очевидні наслідки безконтрольного росту міст. При цьому сформувалися дві традиції стратегічного планування, що зберегли розходження й у більш пізній час – англо-американська і континентальна. Розходження між цими традиціями були зв'язані з особливостями в системі наявного управління:

- високий ступень автономії місцевого самоврядування, виборність, контроль з боку населення, відсутність спеціально уповноважених органів і сполучення місцевого самоврядування з діяльністю місцевих адміністрацій (англо-американська модель – США, Великобританія й ін.);

- наявність ієрархії системи управління, в якій місцеве самоврядування є ланкою, підлеглою державній владі (деякі країни Європи та Північної Америки);

- наявність ієрархії системи управління, в якій місцеве самоврядування є ланкою, підлеглим державної влади, обмеженість автономії, наявність на місцях державних уповноважених органів, що контролюють місцеве самоврядування (континентальна модель – Франція, Німеччина, Італія, країни Латинської Америки і Близького Сходу) [23].

Починаючи з 1960-х років стали створюватися підрозділи на місцевому рівні з економічного розвитку, які фінансувалися з міського бюджету й підпорядковувалися міській владі, альтернативні форми почали розвиватися в 70-80-х роках, і сьогодні населені пункти (міста) мають багато варіантів для того, щоб ефективно конкурувати між собою в питаннях утримання бізнесу, залучення інвестицій та створення робочих місць. Ці альтернативи підкреслюють важливість постійного партнерства між міською владою та приватним бізнесом з метою забезпечення надійних, актуальних і комплексних послуг з економічного розвитку [23].

Основні відмінності традиційного «західного» і сучасного вітчизняного підходів до СПТ обумовлені різним соціально-економічним і правовим середовищем. На Заході комплексні планові документи розвитку територій

формується в умовах стабільного нормативного і організаційного середовища і сталих правил гри і націлені перш за все на підвищення інвестиційної привабливості муніципалітету шляхом активізації його конкурентних переваг. Там плани часто орієнтуються на реалізацію конкретних проєктів, здатних вивести міську економіку на якісно інший рівень. Пошук таких проєктів по перевазі і лежить в основі стратегій місцевого розвитку [20, с.85].

У більшості закордонних країн склалась триланкова система управління територіальним соціально-економічним розвитком. Поряд з центральними органами влади управлінською діяльністю займаються великі регіональні та локальні територіальні структури. Центральні органи територіального управління здійснюють макро регулювання процесів соціально-економічного розвитку. Тут же формується законодавче середовище, що регламентує всю діяльність у сфері територіального управління [35].

У ході аналізу розвитку СПТ закордоном було виявлено наявність наступних тенденцій:

1. СПТ націлене на підвищення конкурентоспроможності території. У більшості європейських країн була здійснена адміністративна реформа, відбулася децентралізація державної влади. Це сприяло створенню ефективних механізмів СПТ на національному, регіональному та місцевому рівнях.

2. У більшості європейських країн стратегічні документи регіонального розвитку розробляються державними органами влади, держава виділяє фінансові ресурси для реалізації стратегічних планів, громадської участі у плануванні, здійсненні та оцінці результатів розвитку в ряді країн створюються спеціалізовані державні структури регіонального розвитку (у Чеській Республіці існує Міністерство регіонального розвитку, у Румунії розвитком регіонів керує Рада з Реформ, що входить до структури Ради Міністрів).

У більшості центральних та східноєвропейських держав існують національні агенції з питань регіонального розвитку як виконавчі агенції, що допомагають відповідному міністерству як відносно незалежні інституції. У

Румунії вони мають законодавчо визначені функції та є громадськими неприбутковими організаціями, обов'язковими для регіонів. У Польщі та Чеській Республіці агенції регіонального розвитку – це неурядові організації із залученням державних інституцій, що функціонують як прибуткові асоціації, або як неприбуткові організації (фонди у Польщі, асоціації у Чехії) [53].

3. Стратегічні плани соціально-економічного розвитку територій комплексно поєднані з планами стійкого розвитку навколишньої території. СПТ здійснюється на основі концепції стійкого розвитку населених пунктів.

4. Різноманітні розробки стратегічних планів, проєктів і підходів у різних країнах поки не мають у своїй основі єдиної наукової методології. Регіони та населені пункти самостійно вибирають методологію та методіку СПТ, визначають унікальну стратегію свого розвитку. Важливою характеристикою стратегічного планування населених пунктів є урахування місцевої специфіки при визначенні цілей і задач довгострокових перетворень; розвивається брендинг та маркетинг території.

5. Слід зазначити ріст популярності підходів, заснованих на застосуванні до управління регіоном (населеним пунктом) методів керування підприємствами.

6. Дуже важлива роль у розглянутих стратегіях приділяється принципу соціального партнерства. До стратегічного планування долучаються органи влади, приватний сектор, громадські організації, члени громади. На регіональному та місцевому рівнях при розробці стратегій та стратегічних планів досить однотайно спираються на організацію широкого діалогу і дискусій з усіма членами територіальної громади, цільовими групами. Все це допомагає здійснити творчий процес СПТ, сформулювати імідж території (регіону, населеного пункту), мету і основні завдання розвитку. Саме активна участь громадян стає фактором, що поєднує різноманітні інтереси та підходи. Процес розробки та затвердження планів передбачає постійне інформування населення, формування громадської думки і пошук компромісів у разі виникнення розбіжностей між органами місцевого самоврядування і окремими

зацікавленими групами осіб.

7. Розвивається міжмуніципальне та міжрегіональне співробітництво в процесі СПТ як на національному, так і міжнародному рівнях.

8. Створюються нові державні, так і недержавні органи, які професійно займаються СПТ як на регіональному, так і на місцевому рівнях.

9. Ключовими каталізаторами стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях виступають великі, так звані «флагманські» проєкти, покликані привернути увагу до регіону, населеного пункту; дати поштовх структурним зрушенням, різко поліпшити ситуацію з робочими місцями, сприяти маркетингу території і формуванню нового іміджу. На регіональному та місцевому рівнях здійснюють фінансування необхідних капіталовкладень і реалізують проєкти на базі приватно-громадського партнерства. Поєднання місцевих, регіональних і національних коштів доповнюється банківськими кредитами і приватними внесками; вдало використовуються містами Західної Європи і різні гранти і субсидії ЄС, позики міжнародних фінансових організацій [54].

10. В країнах, де існують старопромислові регіони, відбуваються структурні перетворення з опорою на розвиток нових секторів, виникнення «крапок росту».

11. Планування здійснюється безперервно, як єдиний процес по розробці рекомендацій щодо політики і програм регіонального та місцевого рівня. Планування має індикативний характер. У нього закладені механізми, що дозволяють співвідносити процес планування зі змінними зовнішніми обставинами і вносити в нього необхідні коректування.

12. Євросоюз координує проведення європейської регіональної політики за допомогою Комітету регіонів, який складається з представників регіональних та місцевих органів влади.

Казахстан. Для СПТ цієї республіки характерними рисами являються:

1) формування полюсів росту, інтегрованих з регіональними та

світовими ринками, через пріоритетний розвиток міст-лідерів і опорних міст, перспективних індустріально-інноваційних регіонів, що генерують розвиток нових кластерів;

2) формування міст і регіонів – лідерів загальнонаціонального і центральноазіатського рівнів.

Міста повинні стати постіндустріальними «середовими зонами» – торговельно-фінансовими, інноваційно-освітніми, транспортно-логістичними і рекреаційними центрами, що стимулюють приплив у них найбільш коштовного виду капіталу – людського. Опорні міста, включаючи малі міста, що тяжіють до них, і сільські території, стануть каталізаторами формування регіональних кластерів і активізації підприємництва. Напрямом диверсифікованості спеціалізації опорних міст також повинно стати формування інноваційного сектора економіки (науково-технологічні, торговельно-логістичні, фінансові, інформаційно-освітні і ділові послуги), орієнтованого на регіональний ринок. Розвиток опорних міст буде здійснюватися місцевими виконавчими органами в рамках реалізації стратегій розвитку (конкурентних стратегій) регіонів, що передбачають забезпечення їх ефективного позиціонування в національному чи регіональному економічному просторі. Підтримка розвитку окремих міст із боку центрального рівня буде здійснена на конкурсній основі через аналіз і оцінку стратегій розвитку (конкурентних стратегій) регіонів, програм розвитку і динаміки їхньої реалізації.

Польща. У Польщі накопичено достатньо досвіду в галузі СПТ. На регіональному рівні (воєводства) реалізуються функції виконання програм регіонального розвитку, моніторинг екологічної та економічної ситуації в регіоні, розбудова прикордонної і митної інфраструктури тощо. На локальному рівні (гміни) через органи місцевого самоврядування забезпечується функціонування закладів регіональної виробничої і соціальної інфраструктури, передусім місцевого транспорту, підприємств комунального господарства, закладів охорони здоров'я, початкової освіти, культури тощо [53]. Законом «Про самоврядування громад» від 8.03.1990 р. гмінам надана правова

самостійність, можливість виконувати суспільні завдання на власну відповідальність, проводити самостійну фінансову політику, а також розв'язувати питання економічного та територіального розвитку [53]. У Польщі відбулася децентралізація адміністративного управління, посилилася повноваження в галузі планування гмін та зросла роль місцевого планування території.

Основним законодавчим актом, який регулює проблеми використання територій у Польщі, є Закон від 27.03. 2003 р. «Про планування та освоєння територій», який окреслює засади формування планувальної політики, що проводиться органами місцевого самоврядування та державної влади. У законі наведено поняття «планування території» як діяльності, яка полягає у визначенні цільового призначення території, засад її використання на підставі встановленого порядку планування і збалансованого розвитку територій як основи цієї діяльності [53].

Система актів, яка визначає політику у сфері планування території Польщі, містить: концепцію освоєння території країни, а також програми, які містять завдання реалізації суспільних потреб на загальнодержавному рівні, а також інші планувальні акти (доповіді про стан просторового освоєння країни, різні аналізи та планувальні дослідження). Основним планувальним актом самоврядування воєводства (області) в Польщі є план освоєння території воєводства, принципові рішення якого обумовлюються загальною стратегією розвитку воєводства. План освоєння території області не має правового статусу, який встановлює обов'язковість застосування його положень на території області, але є важливим для громадської влади. Затвердження плану освоєння території воєводства впливає на рішення гмін під час проведення досліджень передумов і напрямів освоєння їх територій.

У Польщі основним інструментом освоєння території гмін є місцеві плани. Планування території на рівні гмін виконує в Польщі подвійну роль. З одного боку, документація визначає політику планування гміни, а саме: цілі, напрямки діяльності в частині освоєння територій. З другого – завданням

місцевого плану освоєння території є встановлення призначення, принципів використання та забудови території гміни. Для території гміни розробляються два види планувальної документації:

- 1) дослідження передумов та напрямів освоєння територій (не має правовий статус, визначає напрями і способи діяльності органів влади);
- 2) місцевий план освоєння територій має правовий статус, який визначає обов'язковість виконання його положень.

Одним із важливих положень, яке запроваджено у сучасній Польщі, є урахування суспільних інтересів у процесі планування. Зазначене положення знаходить своє відображення як на етапі підготовки та затвердження місцевих планів радами гміни, так і в прийнятті рішень про передумови середовища для залучення інвестицій, визначенні умов забудови та освоєння територій. Серед механізмів місцевого стратегічного планування заслуговують на увагу і комунальні облігації – цінні папери, які розповсюджувалися переважно у великих містах. Кошти від їх продажу спрямовувалися зазвичай на створення транспортної інфраструктури, закупівлю автобусів тощо. Частиною плану стратегічного розвитку є створення позитивного іміджу гміни, що відіграє важливу роль у процесі залучення в економіку території фінансів внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Механізм залучення інвестицій, застосовуваний гмінами, досить гнучкий: це і спеціальні пропозиції для інвесторів, і пільги з оподаткування, і створення сприятливих умов для здійснення ними практичної діяльності, і спрощення процедур, пов'язаних з оформленням документації; створення на території гміни спеціальних економічних зон з власним Кредитним фондом та інфраструктурою.

Хоча у Польщі законодавчою владою були визначені рамки представлення стратегій, їх автори при формуванні змісту і методики розробки документу мали досить велику свободу. Така ситуація призвела до того, що регіональні стратегії в Польщі суттєво відрізняються одна від одної. Вибір стратегічних цілей регіональних стратегій, при цьому, задовольняє ряд умов. Зокрема, стратегічні цілі повинні: показувати національні інтереси та

формувати національну, громадську та культурну свідомість громадян; сприяти зростанню економічної активності; забезпечити підвищення рівня конкурентоздатності територій та інноваційного розвитку господарств воєводств; сприяти збереженню цінностей культурного та природного середовища, беручи до уваги потреби майбутніх поколінь; здійснювати підтримку просторового розвитку відповідно до Закону про самоврядування воєводств.

Франція. Основним планом, що регламентує територіальний розвиток у Франції, є «Регіональний план соціально-економічного розвитку та устрою територій». Згідно з законом від 29 липня 1982 року країні укладаються планові контракти між державою і регіонами. При зміні політичних та економічних умов вони є засобом оптимізації розподілу відповідальності за регіональне планування між різними органами державної влади. Вони здійснювалися паралельно з «деконцентрацією» щодо представників держави регіонах і децентралізацією до регіональної влади [53]. Підготовка контрактів триває зазвичай до двох років і містить три етапи:

- уряд встановлює пріоритети регіональної політики;
- регіональні префекти готують проекти контрактів, отримуючи при цьому консультації у президента регіональної ради і планових комітетів, регіональних організацій самоврядування;
- контракти узгоджуються між регіонами і державою індивідуально, потім вони вносяться в число пріоритетів національного плану і стають офіційним плановим контрактом між двома сторонами. У кожному регіоні існує Регіональна рада, яка обирається населенням, соціально-економічний регіональний комітет і децентралізовані державні служби.

Німеччина. В даний час регіональна політика в Німеччині є невіддільною частиною національної економічної політики. Метою національної економічної політики є забезпечення однакової участі структурно слабких регіонів в економічному розвитку країни. Але головна відповідальність за проведення регіональної політики лягає на землі і райони. В 1969 році сформувався

національний інструмент узгодження політики між землями і федеральним рівнем – Спільна Задача (Gemeinschaft saufgabe (GA) Verbesserung der regionalen Wirtschafts struktur»). Допомога, яка надається GA, спрямована тільки на певні території, виділені для підтримки. Карта подібних територій узгоджується Плановим комітетом GA і затверджується Європейською комісією [56].

Отже, сьогодні більшість європейських країн, які серйозно заклопотані проблемами економічного, соціального та екологічного розвитку, розробляють ті чи інші документи комплексного характеру, що дають можливість деякою мірою скоординувати цю діяльність. Такого роду документи можуть входити елементом в інтегральні стратегії соціально-економічного розвитку, або оформлятися у виді щодо самостійного блоку в системі механізмів, що регулюють місцеве та регіональне управління. Вибір певної форми є дуже індивідуальним, і віддати перевагу якійсь одній схемі неможливо. Однак у більшості випадків доцільним, представляється наступний склад документів планування: стратегія соціально-економічного розвитку регіону; стратегія розвитку районів, стратегія соціально-економічного розвитку населеного пункту, прогнозні документи; плани (програми) по реалізації стратегічних документів.

Для практичної реалізації цілей розвитку території необхідне формування принципово нової системи управління на регіональному та місцевому рівнях. У цьому зв'язку особливу актуальність здобуває розробка комплексу теоретичних і методологічних рекомендацій щодо стратегічного планування. Як закордонний досвід СПТ, який можливо використовувати в Україні, запропоновано: формування «полосів росту», інтегрованих з регіональними та світовими ринками; пріоритетний розвиток міст-лідерів і опорних міст; будівництва стратегій розвитку населених пунктів відповідно до їх ролі в національній системі розселення; розробка інноваційних стратегій розвитку територій; укладання угод між регіональними та місцевими органами влади, органами місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 1

У розділі проведено дослідження теоретичних основ створення та функціонування механізмів державного управління у сфері СПТ, дана характеристика нормативно-правового механізму та методичного забезпечення СПТ, проаналізовано закордонний досвід державного стратегічного планування розвитку територій. Це дозволило зробити наступні висновки:

1. Визначено, що розвиток СПТ є об'єктивною необхідністю і обумовлений наявністю загальносвітових, загальнодержавних, місцевих тенденцій в соціально-економічному, екологічному розвитку. СПТ сприяє виникненню істотних переваг як для органів державної влади, так для територіальної громади в цілому.

2. У ході узагальнення наявних концепцій, що повинні бути враховані в процесі створення та функціонування механізмів державного управління у сфері СПТ виділені концепції сталого розвитку; універсалізму; унікалізму; «громада – підприємець».

3. Узагальнення фахової літератури дозволило уточнити сутність СПТ як складну систему державного управління стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій; діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування (ОМС) та членів громад або їх представників по визначенню основної мети та завдань розвитку території; послідовність конкретних дій по розробці стратегічних документів розвитку на регіональному та місцевому рівнях.

4. Визначено: для розвитку СПТ необхідна наявність механізмів державного управління (нормативно-правового, організаційного, економічного, інформаційного, соціального) та забезпечення (методологічного, методичного, ресурсного, інформаційного) даного процесу.

5. В результаті проведеної оцінки визначено основні проблеми методичного забезпечення СПТ на регіональному та місцевому рівнях: відсутні єдині підходи до розробки документів СПТ на регіональному і місцевому рівнях з точки зору представлень про зміст таких документів, про обсяг і

глибину розроблення, про подачу супутніх матеріалів, про джерела інформації, необхідної для аналізу й оцінок; відсутність єдиних методичних підходів до розробки документів СПТ; неузгодженість стратегічних документів різного рівня.

6. Виділені етапи в розвитку нормативно-правового механізму СПТ. Визначені особливості сучасного етапу розвитку нормативно-правового механізму СПТ (з 2006 р. по теперішній час): масовий розвиток СПТ на довгостроковий термін, розвиток конкуренції між територіями за інвесторів, за отримання коштів від державного та регіональних бюджетів, грантів; розвиток СПТ в умовах здійснення децентралізації державного управління; розвиток громадської активності членів громади та державно-приватного партнерства в процесі СПТ;

7. Встановлено, що подальшому розвитку СПТ буде сприяти прийняття спеціального Закону «Про державне стратегічне планування», але зміст цього Закону потребує доопрацювання з урахуванням розроблених пропозицій і подоланням визначених недоліків.

8. Проаналізовано закордонний досвід державного СПТ. Визначено, що основні відмінності у вітчизняному та закордонному підходах до СПТ обумовлені відсутністю в Україні стабільної нормативно-правової, економічної основи СПТ. Як закордонний досвід СПТ, який можливо використовувати в Україні, запропоновано: формування «полюсів росту», інтегрованих з регіональними та світовими ринками; пріоритетний розвиток міст-лідерів і опорних міст; будівництва стратегій розвитку населених пунктів згідно з їх роллю в національній системі розселення; розробка інноваційних стратегій розвитку територій; укладання угод між регіональними та місцевими органами влади, органами місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ДОСВІДУ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ГРОМАДІ

Процес децентралізації влади, що розпочався в Україні у 2014 р., призвів до утворення 31 липня 2016 року Смизької селищної об'єднаної територіальної громади, яка утворена шляхом об'єднання 3 рад. Площа об'єднаної громади склала 192,27 км², чисельність населення на момент об'єднання – 7732 чол.

Спроможні об'єднані територіальні громади (далі ОТГ) повинні стати базовим елементом ефективної системи влади в Україні. На етапі створення громада зустрілася з багатьма викликами, серед яких є:

- відсутність загальноприйнятих пріоритетів щодо забезпечення надання базових послуг мешканцям ОТГ. Кожен орган місцевого самоврядування, який увійшов до складу ОТГ, до об'єднання мав власні пріоритети розвитку та власну систему цінностей щодо управління ресурсами.
- потреба ефективного управління новими земельними, бюджетними ресурсами, які стали доступними для ОТГ і можуть бути використані для розвитку,
- вирішення соціальних питань мешканців громади, зокрема якісного забезпечення медициною,
- збільшення кількості зацікавлених сторін, з якими потрібно узгоджувати прийняття рішень у межах ОТГ.

Відповіддю на ці та деякі інші виклики може стати перспективне (середньо та довгострокове) планування ОТГ. У цьому контексті важливим є не тільки (і не стільки) результат (планувальний документ), скільки сам процес його створення за участі широкого кола зацікавлених сторін – представників різних населених пунктів, різних підприємств, установ та організацій, різних політичних поглядів.

Важливо, щоб загальний план включав у себе плани розвитку кожного напрямку, зокрема соціального, що є одним із головних завдань новоствореної громади.

В Україні проходить медична реформа. Її перший крок – реформування первинної ланки безпосередньо стосується територіальних громад, так як саме на території громади формується первинна ланка. Тому від її злагодженої роботи залежить загалом успіх медичної реформи. Якість первинної медицини оцінюють мешканці громади, а значить і якісне виконання зобов'язань місцевого самоврядування також.

Підготовка стратегічного плану відбувалася у відповідності до загально прийнятої методології, запропонованої Проектом Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні».

Залучення широкого кола громадян до створення стратегічного плану дозволяє, ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення проблем громади, забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою. При цьому однією з основних складових процесу планування є обов'язкова участь у ньому усіх активних та зацікавлених представників громади. Розроблена таким чином стратегія відображає інтереси усіх громадян, а тому сприймається громадою як «своя». Створений разом з громадою стратегічний план незалежно від особистісних якостей керівників, або політичної ситуації спрямовується на покращення стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання суспільно-активних громадян – патріотів своєї громади.

Рішенням виконкому Смизької селищної ради від 24 квітня 2019 року № 14 була сформована Робоча група з підготовки Стратегії розвитку охорони здоров'я у Смизькій селищній об'єднаній територіальній громаді.

Учасники Робочої групи з підготовки Стратегії

№ з/п	ПІБ
1	Потоцький Олександр - в.о. головного лікаря КНП "Смизький ЦПМСД"
2	Костюк Вікторія - заступник селищного голови
3	Терешко Олександр - головний спеціаліст (економіст) Смизької селищної ради
4	Ілліч Олег - депутат Смизької селищної ради

5	Мазурок Вікторія - секретар Смизької селищної ради
6	Буновська Наталія - завідувач Берегівської АЗПСМ
7	Воронко Лідія - лікар-педіатр Смизької АЗПСМ
8	Мамчур Надія - сестра медична Смизької АЗПСМ
9	Петрусь Любов - сестра медична Берегівської АЗПСМ
10	Бойко Галина - головний бухгалтер КНП "Смизький ЦПМСД"
11	Бондарчук Ірина - завідувач ФАПу с.Мартинівка
12	Остапчук Зінаїда - завідувач ФАПу с.Студянка
13	Бацман Світлана - завідувач ФАПу с.Миньківці
14	Шевчук Олена - завідувач ФАПу с.Шепетин
15	Каліновська Наталія - медична сестра Смизької ЗОШ 1-3 ступенів
16	Грабовська Ліля - медична сестра Смизького ДНЗ
17	Василь Височанський - регіональний координатор з підтримки реформи охорони здоров'я Програми "U-LEAD з Європою"
18	Валерій Мікуліч - радник Програми "U-LEAD з Європою" з питань муніципальних послуг
19	Тарас Микитин - радник Програми "U-LEAD з Європою" з питань регіонального розвитку

Підготовка стратегічного плану розпочалася з проведення соціально-економічного аналізу стану справ у первинній медицині, який включав у себе:

- вивчення кадрового потенціалу,
- аналіз матеріально-технічного забезпечення,
- аналіз стану справ із захворюваннями мешканців громади та здорового способу життя.

Усі засідання Робочої групи проводилися у відкритому режимі, тому усі бажаючі мали можливість брати участь в розробці Стратегічного плану. Координували роботу та забезпечували технічний супровід розробки Стратегічного плану представники Програми "U-LEAD з Європою". Методичне забезпечення, експертний аналіз даних і результатів досліджень, надання

консультаційних послуг з питань стратегічного планування забезпечували: радники Рівненського офісу Програми “U-LEAD з Європою”.

2.1. Коротка характеристика Смизької громади

До складу Смизької об'єднаної громади увійшли 14 населених пунктів, з адміністративним центром у смт Смига, Дубенського району, Рівненської області.

Таблиця 2.1.

Населені пункти Смизької ОТГ та їх характеристики

№	Найменування населених пунктів,	Чисельність населення станом на 01.01.2018	Відстань до адміністративного центру територіальної громади, км
1	Смига	2834	
2	Берег	611	11,3
3	Комарівка	226	13,0
4	Онишківці	240	16,2
5	Тур'я	249	13,4
6	Миньківці	154	12,0
7	Сапанівчик	128	13,0
8	Шепетин	569	6,3
9	Студянка	958	6,6
10	Ст.Миколаївка	1050	3,3
11	Н.Миколаївка	69	10,5
12	Буца	255	5,6
13	Мартинівка	341	8,5
14	Голуби	48	7,5



Рис.2.1. Карта Смизької об'єднаної територіальної громади.

Смизька селища об'єднана територіальна громада розташована у південній частині Дубенського району, Рівненської області в зоні лісостепу і належить до Мізоцького кряжу.

Громада межує на півдні з Тернопільською областю, відстань до міста Кременця, Тернопільської області – 15 км.

Економічна база об'єднаної територіальної громади Смиги формується за рахунок підприємств/установ, що представляють різні види економічної діяльності: від деревообробки, переробки та заготівлі торфобрикету до сільського господарства. Як наслідок, зайнятість місцевого населення, в значній мірі, пов'язана саме із місцевою економікою. Основні платники бюджету ПрАТ «Єврошпон-Смига», ДП «Рівнеторф», ТОВ «Прикарпатзахідтранс», СВК «Нива». За рахунок підприємств формується бюджет громади, що представлено у табл. 2.

Таблиця 2.2.

Бюджет громади, тис.грн.

Показники	2016 (сумарно)	2017 (сумарно)	2018 (сумарно)	2019 (прогноз)
Прибутковий податок з громадян/ Податок з доходів фізичних осіб	8952,3	14205,9	19421,9	21937,0
Єдиний податок(крім с/г виробників)	2457,3	2777,8	2900,1	3125,7
Єдиний податок від с/г виробників	-	289,2	438,5	470,0
Доходи від відчуження нерухомості та землі	-	-	-	-
Податок на прибуток підприємств комунальної власності	-	-	-	-
Плата за землю	1427,6	1683,9	1573,1	1835,0
Податок на нерухомість	40,5	206,4	249,2	285,6
Акцизний збір	845,4	991,6	860,1	931,1
Інші місцеві податки та збори	2,9	33,8	19,0	18,7
Податкові надходження разом	14664,0	20841,9	26320,0	29547,1
Дохід від оренди комунального майна	-	-	-	-
інше	938,0	653,3	858,1	944,0

Освітній сектор ОТГ Смиги представлений 5 дошкільними закладами та такою ж кількістю загальноосвітніх навчальних закладів.

Таблиця 2.3.

Характеристика освітньої мережі громади.

Показники	2010	2015	2016	2017	2018
Кількість дошкільних закладів, одиниць	3	5	5	5	5
Кількість дітей в дошкільних закладах, осіб:					
Смизький дошкільний навчальний заклад	91	120	118	110	112
Студянський дошкільний навчальний заклад	36	39	39	49	49
Березький дошкільний навчальний заклад	30	34	45	49	43
Шепетинський дошкільний навчальний заклад	-	20	25	27	18
Онишківський дошкільний навчальний заклад	-	16	12	14	8
Кількість загальноосвітніх навчальних закладів	7	7	7	5	5
Кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах					
Смизька загальноосвітня школа I-III ст.	614	480	486	460	529
Березька гімназія	134	119	107	116	117
Студянський ліцей	130	114	109	113	104
Шепетинська гімназія	78	107	110	106	114
Тур'янська гімназія	67	47	53	52	52

Для задоволення культурних потреб мешканців в різних населених пунктах територіальної громади Смиги діють 5 будинків культури, з яких 3 обладнані бібліотеками. Для забезпечення надання якісних медичних послуг мешканцям громади, в різних населених пунктах територіальної громади Смиги діють 8 ФАПів, 2 АЗПСМ будується.

Таблиця 2.4.

Мережа закладів Смизького ЦПМСД

	Назва та місце розміщення	Рік побудови чи капремонтажу	Проектна потужність/ліжок	К-сть обслуговує насел.	наповненість			Основна проблема
					лік.арі	Сер.медпер.	Молод.мед.пер.	
1	Смизька АЗПСМ пр.Парковий,5	Будується	5 ФАПів	5997	4	10	2	
2	ФАП с.Студянкавул..Б.Хмельницького,3	2008р.		991		2	1	Потребує капітального ремонту
3	ФАП с.Ст.Миколаївкавул.. Кременецька,116	оренда		952		2	1	
4	ФАП с.Шепетинвул.Лесі Українки ,2	1998р.		716		2	-	Потребує реконструкції
5	ФАП с.Мартинівкавул.. Шевченка, 18	2009р.		354		1	1	Потребує реконструкції
6	ФАП с.Буца вул.Шевченка,29	оренда		266		1	1	
7	Берегівська АЗПСМ	1992р.	3	1735	1	5	2	Потреб

.	вул. Дмитра Момо- тюка, 87А		ФАПи					ує реконс трукції
8	ФАП с.Миньківцівул..Мо лодіжна,30А	2012р.		302		1	1	Потреб ує реконс трукції
9	ФАП с.Тур'я вул.Жовтнева,7	оренд а		313		1	1	Потреб ує реконс трукції
1 0	ФАП с.Онишківцівул.Ше вченка 9Б	Не добуд овани й		250		-	-	

Результати фінансової діяльності медицини по громаді представлені на рис.2.
Як бачимо більше 20 % фінансування питань медицини бере на себе громада.

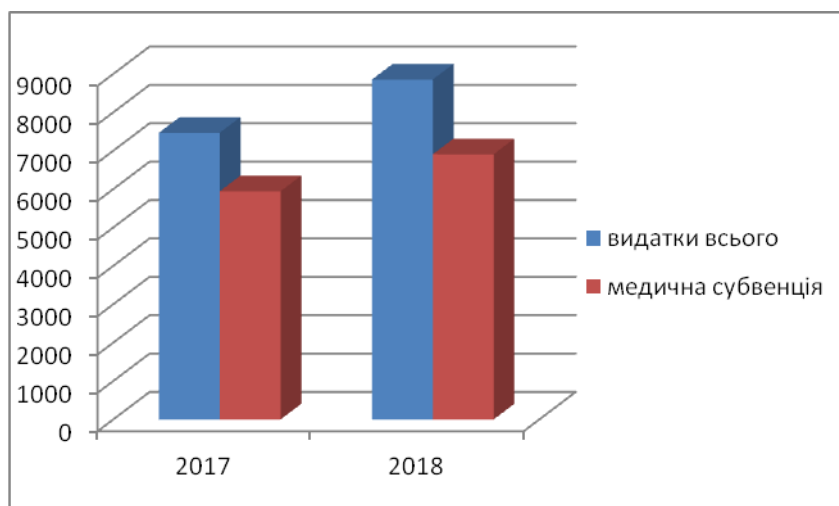


Рис.2.2. Обсяги фінансування ЦПМСД Смизької громади, тис. грн..

2.2. Прогноз розвитку Сморзької громади

Демографічні процеси відзначаються великою інерційністю, а отже, якісь значні демографічні кризи, які відбуваються в певний історичний період, відбиваються на демографічних процесах впродовж наступних десятиліть. Такою демографічною кризою в Україні був різкий спад народжуваності з середини і до кінця 1990-х років, що був спричинений різким падінням рівня життя населення.

Наступні діаграми ілюструють ці процеси.

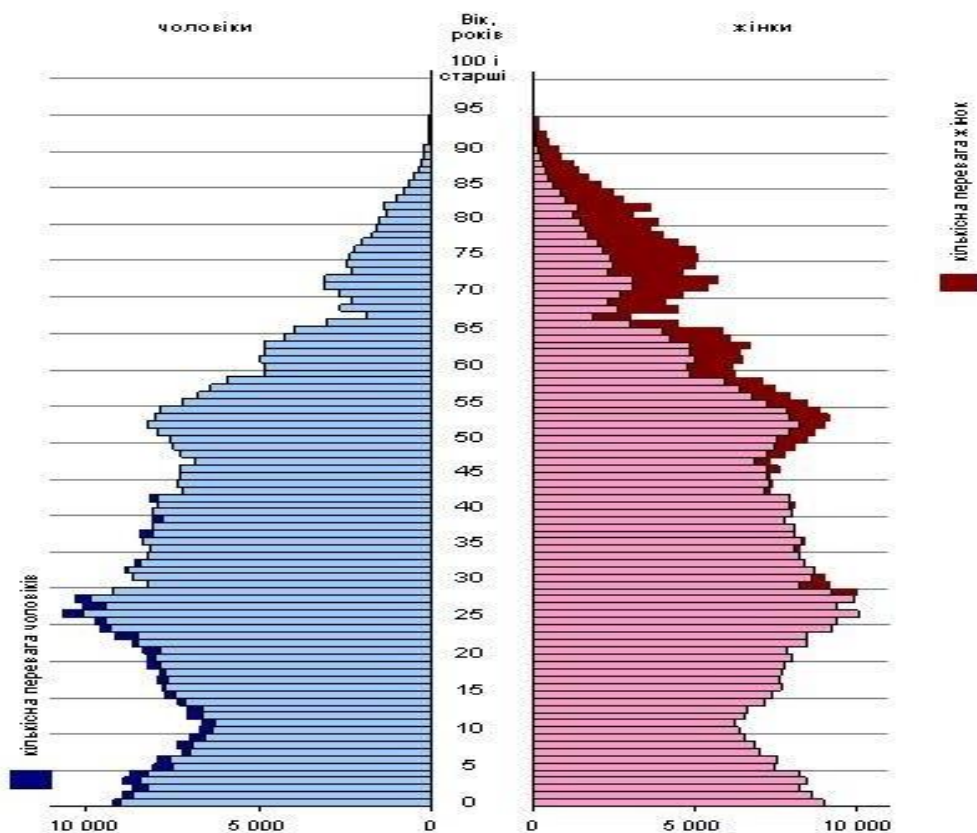


Рис 2.3. Статеві-вікові піраміди наявного населення Рівненської області станом на 01.01.2013 р.

На діаграмах виразно помітна так звана «демографічна яма» у віковій категорії 0-5 років. Вочевидь, ця «яма» впродовж наступного десятиліття нікуди не зникне, а лише переміститься по осі.

Рівненська область одна із небагатьох, яка показує позитивний баланс приросту населення. Це в першу чергу забезпечується високим природним

приростом населення у північних районах області.

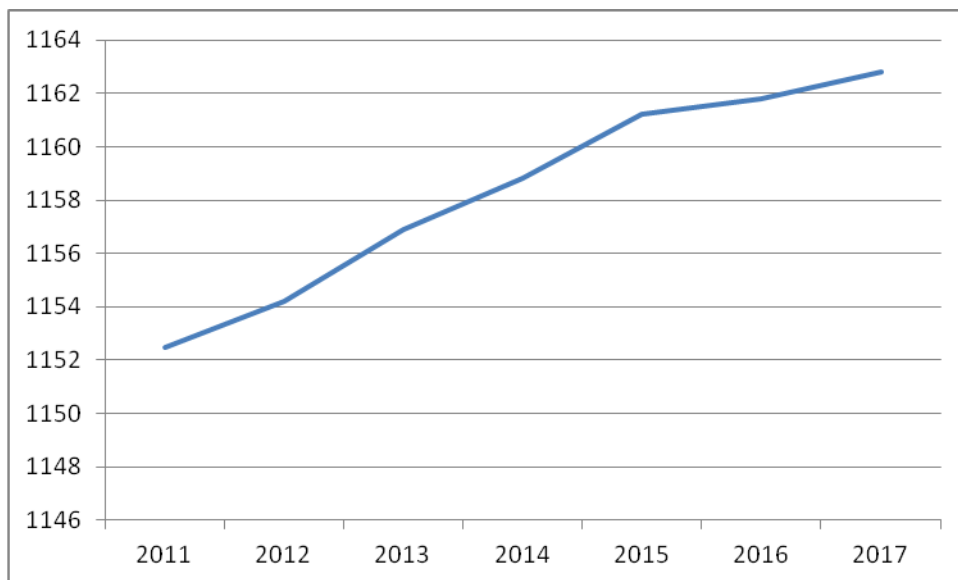


Рис. 2.4. Чисельність населення Рівненської області у 2011–2017 рр.

Таблиця 2.5.

Природний та міграційний рух населення, осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	2010	2015	2016	2017	2018	2019
Народжені	84	90	77	93	60	8
Померлі	115	95	84	110	100	3
Природний приріст	-34	-5	-7	-17	-40	-5
Прибулі	246	243	272	291	293	50
Вибулі	127	122	174	246	200	35
Сальдо міграції	+119	+121	+98	+45	+93	+15
Загальне збільшення (зменшення)	+85	+116	+91	+28	+53	+10

Таблиця 2.6.

Розподіл населення за віком, осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	2010	2015	2016	2017	2018	2019
Населення у віці:						

молодшому за працездатний	2054	1972	1955	2044	1989	
Працездатному	4091	3937	3912	3799	3852	
старшому за працездатний	2048	1969	1956	1889	1891	
Діти дошкільного віку	233	233	233	233	232	
Діти шкільного віку	945	942	924	916	925	

Як бачимо із табл. 2.5, 2.6 у Смизькій громаді відбувається негативний природний приріст населення, який компенсується за рахунок міграції. Тому загалом населення громади за останні 9 років зросло.

2.3. SWOT аналіз Смизької громади

Сценарій – деяка послідовність подій, які можуть відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов. Такі умови, або фактори, можуть бути як зовнішні, так і внутрішні.

Іншими словами, в основі кожного сценарію повинні бути покладені базові сценарні припущення, за яких можуть виникати ті чи інші фактори впливу.

Основними сценаріями розвитку є: інерційний (песимістичний) та модернізаційний (реалістичний).

Інерційний сценарій розвитку.

Інерційний (песимістичний), сценарій розвитку формується за комплексу припущень, що тривкий у часі (горизонті планування) баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан громади як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів системи змінюється за інерцією: **громада рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку.**

Інерційний сценарій

Базові припущення – національний рівень:

1. Військовий конфлікт на сході України заморожується.
2. Зростають видатки Бюджету на утримання армії та ВПК.
3. Рівень корупції в країні зменшується незначно – замість реальних реформ спостерігаємо їх імітацію.
4. Гривня підтримується виключно міжнародними кредитами та, відповідно, інтервенціями НБУ на валютному ринку, продовжується неконтрольована інфляція.
5. Державні інвестиції у розвиток інфраструктури (дороги, колії, транспортна інфраструктура) забезпечують лише 10-15% необхідних обсягів.
6. Інвестиційна привабливість України залишається низькою, рівень залучення інвестицій не зростає.

7. Реформи у медицині не продовжуються.
8. В умовах суттєвої корекції тарифів на газ підвищується вірогідність збільшення рівня неплатежів населення, що призводить до поглиблення кризи в ЖКГ.
9. Проходить старіння населення, зменшується народжуваність.

Базові припущення – місцевий рівень:

1. Бізнес-клімат у громаді на тому ж рівні.
2. Рівень купівельної спроможності населення постійно знижується.
3. Рівень реальної бюджетної забезпеченості громади дещо покращується внаслідок створення ОТГ.
4. Проекти щодо розбудови ЦПМСД заморожуються.
5. Зменшується обсяги фінансування на охорону здоров'я.

Що відбувається:

Населення громади до 2024 року суттєво не скорочується. До 2024 року спостерігатиметься незначне зменшення кількості дітей шкільного віку.

Доходів бюджету ОТГ недостатньо для суттєвого покращання інфраструктури закладів охорони здоров'я громади. Сільські території надалі розвиваються мляво, фінансування відбувається за залишковим принципом.

Модернізаційний сценарій

Модернізаційний (реалістичний) сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші зовнішні (глобальні та національні) та внутрішні (ті, які громада здатна створити самостійно) фактори впливу: **громада активно використовує можливості в умовах швидкого суспільно-економічного розвитку країни.**

Базові припущення – національний та регіональний рівень:

1. Видатки на оборону країни та підтримки ЗСУ стабілізуються
2. Рішуче впроваджуються системні реформи: децентралізації, медична та освітня.
3. Гривня стабільна.

4. Інвестиційна привабливість країни покращується.
5. Державні інвестиції на розвиток інфраструктури дозволяють суттєво покращити стан доріг та дорожньої інфраструктури.
6. Доходи населення поступово зростають.

Базові припущення – місцевий рівень:

1. Сформовані базові планувальні документи громади: стратегія громади, стратегія охорони здоров'я у громаді.
2. У громаді покращується підприємницький та інвестиційний клімат – громада стає привабливою для інвесторів.
3. Створюються привабливі інвестиційні пропозиції у промисловості та аграрному секторі.
4. Активно розбудовується мережа первинної медицини в громаді.
5. Зростає роль профілактичних заходів.
6. Зростає народжуваність у громаді.

Що відбувається:

Громада позиціонує себе як лідер по запровадженню медичної реформи. Медичний персонал ЦПМСД активно впроваджує передові методики діагностики та лікування захворювань, ремонтуються ФАП, модернізується обладнання.

Доходи громади дають можливість для допомоги у впровадженні медичної реформи.

Активна діяльність громади у залученні позабюджетних коштів, зокрема з ДФРР, дозволить поступово покращити інженерну та соціальну інфраструктуру.

Стратегічне бачення розвитку охорони здоров'я Смизької громади (за результатами засідання робочої групи 16 травня 2019 року)

Система охорони здоров'я Смизької громади відповідає сучасним стандартам, є найкращою в області. Високваліфіковані фахівці, сучасні амбулаторії та ФАП готові у повному обсязі надати первинну допомогу мешканцям, тому що «Здорові люди-успішна громада».

Місія

Ми існуємо, щоб піклуватись про збереження вашого здоров'я, а у разі потреби – забезпечити доступну та якісну медичну допомогу, шляхом формування дружніх відносин, що ґрунтуються на взаємодовірі та повазі, комфортних умовах та професійності наших працівників. Ваше міцне здоров'я та хороша настрій є ціллю нашої роботи.

Бачення

Бути лідером в Рівненській області у сфері інновацій, якості медичних послуг та комфорту для клієнтів.

Таблиця 2.7.

Фактори SWOT Смизької громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Громада повністю забезпечена медичними кадрами відповідної кваліфікації. 2. У громаді створений самостійний ЦПМСД. 3. У громаді функціонує 2 пункти екстреної допомоги. 4. Будується нова амбулаторія у смт. Смига, є проект на реконструкцію амбулаторії у с.Берег. 5. Доступні пункти вторинної допомоги (розташовані на відстані до 20 км). 6. ФАПи забезпечені медикаментами для надання невідкладної допомоги. 7. Будується житло для лікарів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50% лікарів у ЦПМСД громади пенсійного віку. 2. Не оптимізовано штат середнього медичного та допоміжного персоналу в ЦПМСД. 3. Низька якість доріг у громаді. 4. ФАПи у громаді потребують капітального ремонту. 5. Низький рівень матеріально-технічного забезпечення ФАПів (відсутні комп'ютери та інтернет). 6. Низькі з/п у медпрацівників. 7. Відсутній транспорт для лікарів. 8. 20% не підписаних декларацій через релігійні переконання.

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічне піднесення у державі. 2. Продовження реформу медицині. 3. Допомога селищної ради у розбудові первинної ланки медицини. 4. Співпраця із міжнародними донорськими організаціями, які підтримують медицину. 5. Залучення молоді громади до вступу у медичні навчальні заклади. 6. Популяризація екологічного способу життя та споживання органічної продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження або замороження військового конфлікту на сході України 2. Нестабільна політична ситуація у державі та громаді 3. Відсутність Голови громади. 4. Конкуренція з боку лікувальних структур у Дубно і Кременці. 5. Зростання епідемічних захворювань, низький рівень контролю відповідних служб. 6. Пасивність громадян до власного здоров'я.

SWOT/TOWS-аналіз виявляє взаємозв'язки сформульованих факторів через матрицю SWOT/TOWS та дозволяє визначити, як саме виявлені комбінації факторів впливають на вибір тої чи іншої стратегії, які «точки зростання» формують ті чи інші «кластери» комбінацій факторів SWOT, які конкурентні переваги території та зовнішні виклики мають стратегічне значення для Смизької громади. Саме ці взаємозв'язки дозволяють сформулювати **порівняльні переваги, виклики і ризики**, які є основою для стратегічного вибору – формулювання стратегічних та операційних цілей розвитку охорони здоров'я громади на довгострокову перспективу. Суцільна лінія символізує сильний взаємозв'язок, пунктирна – слабкий.

Сектор «Порівняльні переваги». Тип стратегії – агресивна, наступальна.



Рис. 2.5. Взаємозв'язки факторів SWOT у секторі «Порівняльні переваги»

Сектор «Виклики». Тип стратегії – динамічна, конкурентна.

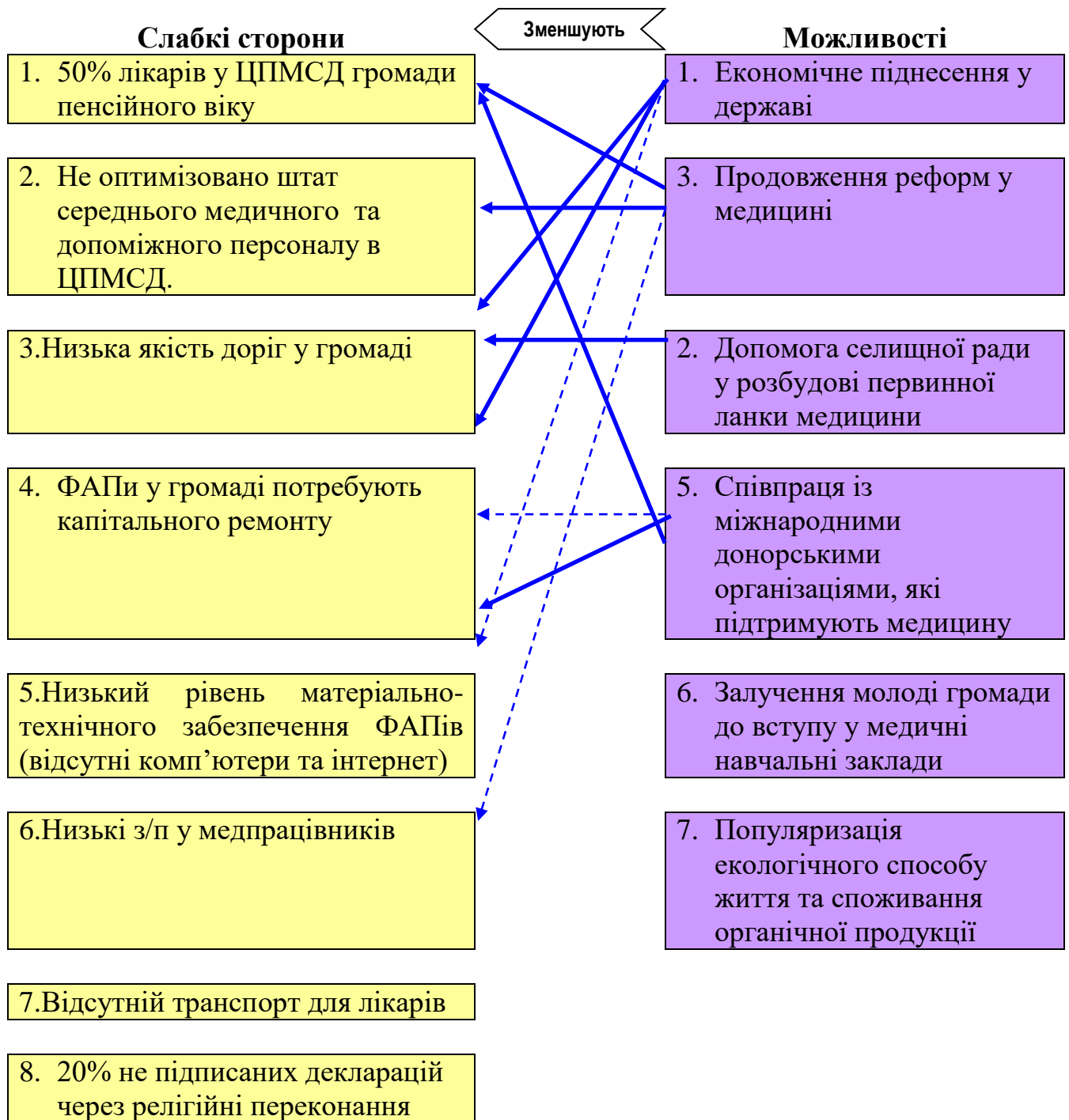


Рис. 2.6. Взаємозв'язки факторів SWOT у секторі «Виклики»

Сектор «Ризики». Тип стратегії – оборонна.

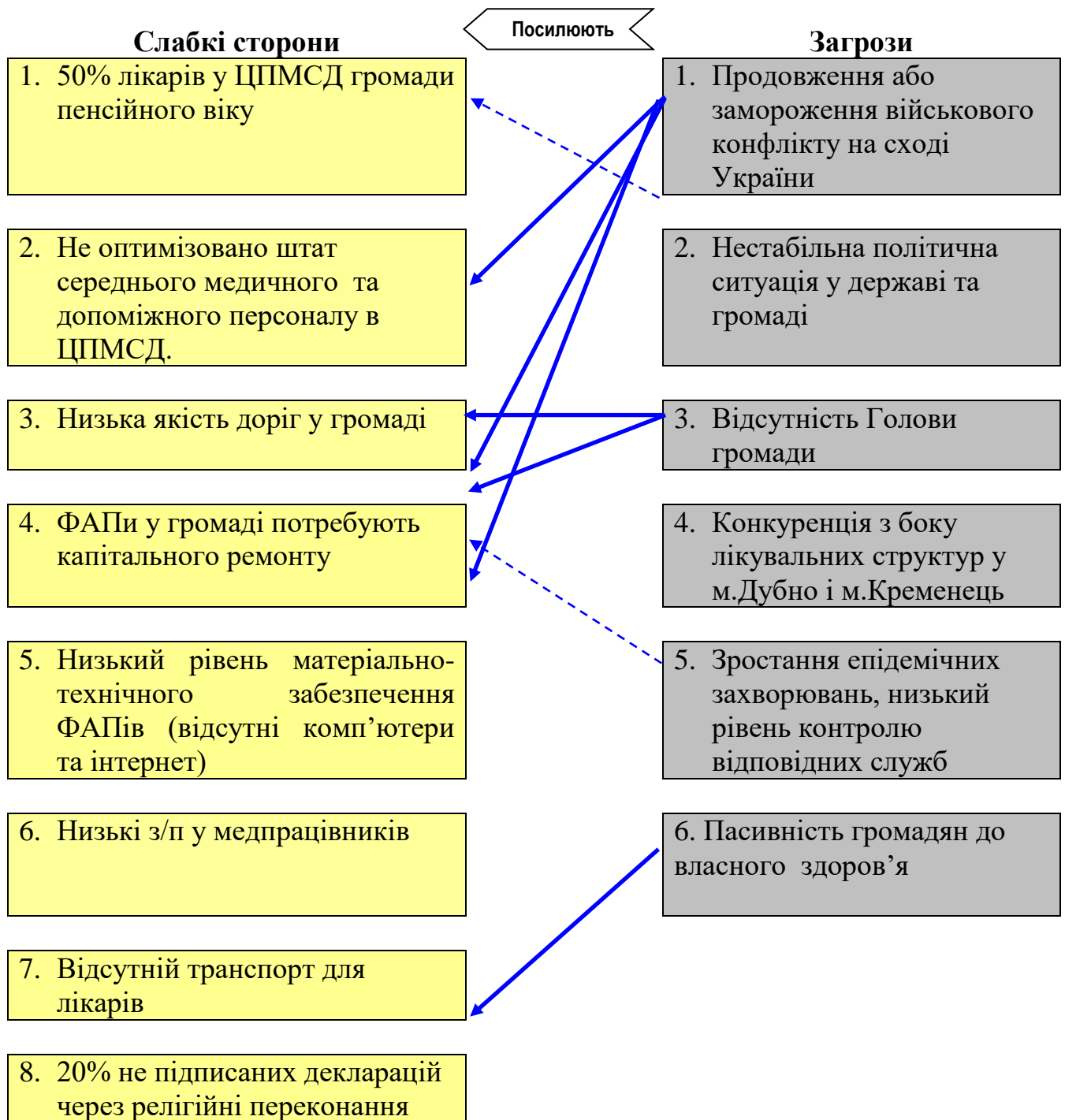


Рис. 2.7. Взаємозв'язки факторів SWOT у секторі «Ризики»

Висновки та ідентифікація пріоритетів розвитку:

Порівняльні переваги

(визначені в результаті аналізу сильних сторін і можливостей)

- Прогнозоване продовження євроінтеграційних процесів та медичної реформи в Україні сприятимуть покращенню економічного стану держави. З урахуванням таких сильних сторін Смизької громади, як наявність достатньої кількості кваліфікованого медичного персоналу, ЦПМСД, такі можливості стимулюватимуть добудову амбулаторій у смт Смига та с. Берег, активній популяризації здорового способу життя, наслідком чого стане покращення здоров'я і добробуту населення Смизької громади.
- Активна позиція Смизької громади та залучення інструментів міжнародної технічної допомоги допоможе покращити матеріально-технічну базу первинної ланки медицини у громаді, покращить профілактику захворювань.
- Запропоновані заходи сприятимуть популяризації професії лікаря, що надасть допомогу підготувати із числа мешканців громади (випускників шкіл) надійну заміну лікарям старшого покоління.

Виклики

(визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей)

- Не проведена оптимізація серед медичного персоналу може бути реалізована у наслідок проведення медичної реформи.
- Поганий стан ФАПів у громаді можна ліквідувати завдяки допомозі селищної ради та міжнародній технічній допомозі.

Ризики

(визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз)

- Згортання реформ та, як наслідок цього, скорочення обсягів фінансової підтримки громади обмежуватиме реконструкцію приміщень ФАП, доріг та забезпечення питною водою населених пунктів громади.
- Відсутність керівника громади призводить до затримки із прийняттям важливих рішень, що утруднює процес просування перетворень у первинній медицині у громаді.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі проаналізовано соціально-економічний розвиток територій на прикладі Смизької ОТГ, розглянуто інструменти державного управління задля формування ефективної стратегії розвитку охорони здоров'я в громаді. Це дозволило зробити наступні висновки:

1. Визначено, що важливим етапом формування стратегічного плану розвитку будь-якого об'єкту планування є аналіз середовища. Проведено соціально-економічний аналіз Смизької ОТГ, який допоможе розробити ефективну стратегію розвитку охорони здоров'я в ОТГ. При стратегічному плануванні середовище вивчається для того, щоб визначити головні цілі розвитку та забезпечити успішне просування до визначених цілей, виробити стратегію взаємодії з елементами зовнішнього середовища, що забезпечує території найбільш комфортне існування. Проведени SWOT – аналіз стану справ з охороною здоров'я в громаді.

2. Визначено інструменти державного управління задля формування ефективної стратегії розвитку охорони здоров'я в ОТГ. Розроблено місію, стратегічне бачення розвитку медицини у громаді.

3. Визначено порівняльні переваги, виклики та ризики, які можуть очікувати громаду в результаті реалізації стратегії розвитку охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 3

ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ ОСНОВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Засади стратегічних основ державного управління розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні на основі кращого досвіду країн Європейського Союзу

У більшості європейських країн, які є дещо більшими ніж одне місто, існують певні диспропорції між окремими частинами цих країн. І це загалом нормально, адже території, які більше заселені, які знаходяться біля узбережжя морів значно більш економічно спроможні, ніж території гірські чи території, де надто мала щільність населення. Великі міста продукують значно більше доданої вартості, ніж сільські території, тому диспропорції між міськими та сільськими територіями завжди є досить значними. Крім того, у країнах, які достатньо великі, є території, на яких проживає населення, що належить до національних меншин чи має певні мовні, релігійні чи інші відмінності від основної частини населення країни. Така ситуація приводить до того, що в країні відбувається зростання певного напруження між регіонами, або між якимись із регіонів та національною державою загалом. Проте автономістські та сепаратистські рухи є притаманними не тільки Україні, про що свідчить європейська карта, на якій добре видно, що у багатьох європейських країнах є певні проблеми сепаратистського характеру. Щоб не допустити до ситуації, коли регіональний сепаратизм починає загрожувати самому існуванню держави, створює можливості для актів непокори чи взагалі терористичних актів, європейські уряди намагаються проводити свою регіональну політику таким чином, аби перетворити проблему відмінності регіонів у нові можливості для їх розвитку. Тобто, спробувати забезпечити єдність держави та розвиток регіонів виходячи із їх конкурентних переваг, їх можливостей для такого розвитку та конкурування з іншими регіонами, у тому числі інших країн, за зовнішні ресурси.

Європейські країни та Європейський Союз загалом приділяє дуже велику увагу регіональному розвитку та створенню умов для єдності європейських регіонів, формуванню солідарної згуртованої Європи. Таке завдання ставлять перед собою уряди європейських країн, органи управління регіонів, органи управління великих муніципалітетів. Адже навіть у великих містах є райони, які дуже відрізняються складом населення, рівнем доходів, рівнем злочинності, станом довкілля. Кожна держава, особливо держави-члени Європейського Союзу, прагне реалізовувати свою регіональну політику таким чином, щоб використати міжрегіональні відмінності як можливості розвитку і не допустити їх перетворення на проблеми національної єдності та безпеки [53].

У Канаді на початку 80-х років були зроблені певні кроки щодо впровадження стратегічного планування на рівні федеральних департаментів.

Департаменти навчалися використовувати стратегічне планування як процес, що дозволяє організації оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовища, визначати головні пріоритети в певних сферах і відповідно до них. У деяких департаментах упровадження стратегічних підходів здійснювалося з акцентом на стратегічному мисленні, яке сприяє широкому обговоренню й узгодженню планових намірів без намагань створити плановий документ. В інших стратегічне планування використовувалося як спосіб виробити в топменеджерів почуття необхідних змін, зосереджуючи увагу на продукуванні релевантної інформації. Окремі департаменти розглядали стратегічне планування як основоположний процес ухвалення рішень, який закінчується прийняттям і публікацією планового документа. У більшості випадків зміст планування обмежувався визначенням місії та управлінської філософії й розробкою загальних стратегічних планів обсягом від декількох до п'ятдесяти сторінок. У результаті цієї роботи більшість департаментів перейшли від планування з внутрішньою орієнтацією до планування на підставі очікуваних змін у зовнішньому середовищі, зміцнилися зв'язки зі споживачами послуг при визначенні пріоритетів та цілей, змінився управлінський клімат [27].

Стратегічне планування у Польщі було започатковано спочатку у шести міністерствах, потім до цього процесу долучилися ще шість.

Питання обов'язковості стратегічного планування не закріплено законодавством, для початку процесу планування у міністерстві чи відомстві достатньо доручення Міністра або керівника відомства. Методологія стратегічного планування існує у вигляді рекомендацій Офісу державної служби і не є обов'язковою для використання.

Перед розробленням стратегічного плану міністерства існує підготовчий етап: на засідання запрошуються всі керівники управлінь міністерства, яких інформують про початок процесу стратегічного планування, та проводять з ними навчання з питань стратегічного планування. Надалі обирається група максимально з 15 осіб, які і будуть безпосередніми учасниками процесу складання стратегічного плану. Першим кроком у процесі є проведення аналізу та оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників функціонування міністерства.

Саме ця група на підготовчому етапі формує стратегічні ініціативи, на основі яких і буде сформовано стратегічний план. Надалі виписується місія міністерства (місія міністерства повинна відповідати на запитання: як ми будемо вирішувати завдання та що ми повинні досягнути). Наступним кроком є визначення цілей: загальних та оперативних. Оперативні цілі є конкретними, вимірюваними, «зручними» для виконання, амбітними, мати чітко визначений термін виконання, а також кошторис цілі.

Процес планування повинен бути ініційований найвищим державним службовцем міністерства, проте участь у його виконанні беруть усі працівники. Керівництво повинно визначити загальні межі плану, фінансові обмеження, а потім заохотити працівників до визначення конкретних цілей та результатів. Після цього відповідний міністр повинен затвердити остаточний план, погоджений з найвищим керівництвом.

У Швеції існує розвинута система муніципального стратегічного планування, зокрема у сфері економіки та землекористування.

Обов'язковими є вичерпні плани, які розглядаються як законна угода й зв'язувальна ланка муніципалітету з громадськістю та власниками землі. Стратегічне планування застосовується як спосіб оцінювання різних альтернатив з урахуванням соціальних, економічних, екологічних та інших впливів. У суспільному управлінні планування регулюється добре відпрацьованою й розгалуженою системою законів. Будується воно на ієрархічній основі: результати планування на одному рівні слугують орієнтирами для нижчих рівнів. Під час формування планів різного призначення, які перехрещуються в окремих сферах, можуть виникати розбіжності в інтересах зацікавлених сторін. Тому значною часткою планування є пошук компромісів між різними поглядами, думками й запитами. При цьому різноманітність суспільних позицій та інтересів стає все важливішою, а міра співучасті громадськості у процесі планування зростає.

В Акті про місцеве самоврядування (LGA-2000), який був ухвалений урядом Великої Британії у 2000 році, значна увага приділяється стратегічним підходам до управління.

У разі надання органам місцевого самоврядування широких повноважень LGA-2000 вимагає, щоб ці органи розробляли стратегію для поліпшення економічного, соціального, екологічного стану громади на своїй території та для здійснення внеску в розвиток всієї країни. Під час підготовки цієї стратегії орган місцевого самоврядування повинен, з одного боку, взаємодіяти з громадськістю, а з іншого, – керуватися інструкціями урядового секретаря [35].

Фактично, коли ми говоримо про єдність та згуртованість держави, яка складається з регіонів, ми можемо побачити, що питання єдності та згуртованості території притаманна і регіону. Український регіон за своїми розмірами є невеликою європейською державою. У кожному українському регіоні є території, в першу чергу міста, які більш розвинуті і мають значно кращі умови життя, ніж периферійні віддалені сільські райони. Саме тому на регіональному рівні дуже важливо планувати розвиток регіону таким чином, щоб вирівнювати економічну спроможність слабших регіонів. При цьому

важливо організувати таке вирівнювання не через надання додаткових дотацій слабким територіям, а створюючи у слабких територіях нових центрів зростання, знову ж таки використовуючи для цього конкурентні переваги таких територій. У регіональному розвитку сьогодні стала домінувати орієнтація на децентралізацію влади та партнерство між різними її рівнями і гілками, а також партнерство із приватним і неурядовим секторами, а не на надання прямих дотацій слабким територіям. Сьогодні в Україні сформовано в основному все необхідне законодавство для регіонального розвитку, яке відповідає кращим європейським стандартам. Ми маємо базовий закон, маємо державну стратегію регіонального розвитку, яка дуже близька за структурою до подібних документів країн-членів Європейського Союзу. Ми маємо можливості для фінансування регіонального розвитку за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), який створюється як бюджетна програма Державного бюджету відповідно до статті 24-1 Бюджетного кодексу України. Фактично, починаючи з 2015 року, державна регіональна політика в Україні набула європейських рис і отримала конкурентне формульне фінансування із Державного бюджету України. Області отримали можливості дійсно планувати та фінансувати власний розвиток. Зараз усі українські області мають розроблені стратегії розвитку до 2020 або 2025 років. На жаль, реалії життя показують, що в регіонах ще не всі управлінці можуть ефективно скористатися новими інструментами регіонального розвитку [35].

3.2. Стратегічні та операційні цілі розвитку охорони здоров'я у Смизькій ОТГ

Базуючись на результатах соціально-економічного аналізу, SWOT/TOWS-аналізу та висновках, члени робочої групи обрали як базову динамічну (конкурентну стратегію), яка передбачає формування конкурентних переваг громади шляхом мінімізації впливу на розвиток слабких сторін за допомогою можливостей, які зараз виникають в нашій країні та у світі. При цьому громада повинна максимально використати свої сильні сторони.

Таким чином були обрані дві головні сфери зосередження зусиль на розвиток охорони здоров'я у Смизькій громаді:

1. Вдосконалення медичних послуг, профілактика захворювань, оскільки це надасть мешканцям громади можливість уникнути негативних соціальних та демографічних наслідків, отримувати медичну допомогу на сучасному рівні.

2. Розвиток матеріально-технічної бази ЦПМСД громади, оскільки наявні заклади первинної допомог потребують суттєвого покращення.

Для досягнення стратегічного бачення, за кожною стратегічною ціллю були визначені операційні цілі. Розроблення і досягнення цілей формує основу для управління громадою. Стратегічні цілі повинні давати відповідь на запитання, що необхідно зробити, щоб досягти бачення розвитку громади:



Рис. 3.1. Стратегічне бачення, стратегічні та операційні цілі

Операційні цілі деталізовані в завданнях. Завдання дають відповіді на питання, яким шляхом, яким чином громада намагатиметься досягнути цілей свого

розвитку.

Таблиця 3.1.

Стратегічні, операційні цілі та завдання

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Вдосконалення медичних послуг, профілактика захворювань	1.1. Профілактика медичних захворювань	1.1.1. Пропаганда здорового способу життя у школах(проведення занять з профілактики захворювань) 1.1.2. Робота з групою ризику 1.1.3. Інформування пацієнтів про ризик серцево-судинних захворювань 1.1.4. Робота з неблагополучними сім'ями 1.1.5. Співпраця медичних сестер школи із ЦПМСД
	1.2. Підвищення кваліфікації медичного персоналу	1.2.1. Регулярне проведення підвищення кваліфікації персоналу та самоосвіта. 1.2.2. Участь медичного персоналу у тренінгах та семінарах.
	1.3. Запровадження нових медичних послуг	1.3.1. Запровадження системи виїздів з можливістю проведення флюорографії, ЕКГ, глюкометрії. 1.3.2. Співпраця із закладами вторинної медицини для роботи в ОТГ.
2. Розвиток матеріально-технічної бази ЦПМСД громади	2.1. Будівництво нових амбулаторій.	2.1.1. Будівництво амбулаторії у смт Смига 2.1.2. Капітальний ремонт амбулаторії у с.Берег.
	2.2. Капітальний ремонт ФАП	2.2.1. Перекриття ФАП у с.Шепетин, Мартинівка. 2.2.2. Капітальний ремонт ФАПу в с. Студянка, Шепетин, Мартинівка,

		<p>Маньківці.</p> <p>2.2.3. Проведення поточних ремонтів ФАПів.</p>
	<p>2.3. Покращення матеріально-технічного забезпечення лікувальних закладів</p>	<p>2.3.1. Придбання автомобіля в амбулаторію</p> <p>2.3.2. Придбання 5 скутерів на ФАПи</p> <p>2.3.3. Щорічне придбання нового обладнання для потреб ЦПМСД</p>

3.3. План реалізації стратегії охорони здоров'я у Смизькій громаді

В основу Плану реалізації стратегії лягли проектні ідеї, відібрані під час засідання 16 травня 2019 року та доопрацьовані членами Робочої групи на основі пропозицій, що надійшли від представників Смизької громади.

Часові рамки і засоби реалізації

План реалізації стратегії складається з двох Стратегічних програм у відповідності зі стратегічними цілями Стратегії, які реалізуються через відповідні завдання на проекти місцевого розвитку упродовж 2019–2024 років.

Впровадження проектів можливе через:

- фінансування за рахунок медичної субвенції;
- внесення заходів до щорічної програми соціально-економічного розвитку громади;
- фінансування за рахунок субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ;
- залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку, в т.ч. на проекти міжмуніципальної співпраці;
- залучення фінансування від проектів та програм міжнародної технічної допомоги суб'єктами місцевого розвитку різних організаційно-правових форм;
- залучення співфінансування від мешканців громади (де це передбачено умовами проекту).

Реалізація Стратегічної програми 1 «**Вдосконалення медичних послуг, профілактика захворювань**» у середньо та довгостроковій перспективі призведе до наступних результатів:

- зменшення кількості захворювань;
- збільшення середньої тривалості проживання мешканців громади;
- зменшення кількості інфарктів;
- збільшення кількості вакцинованих осіб;
- покращення якості та доступності надання медичної допомоги.

Операційний план представлено у табл.2.9.

Таблиця 3.2.

Операційний план за напрямками

Напрямок	Дія/захід	Термін виконання	Залучені партнери	Показники ефективності	Вартість (тис. грн)					
					2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.1. Профілактика медичних захворювань	1.1.1. Пропаганда здорового способу життя у школах (проведення занять з профілактики захворювань)	постійно	медичні сестри шкіл	кількість проведених заходів	2	3	3	3	3	3
	1.1.2. Робота з групою ризику серцево-судинних захворювань	постійно		кількість зустрічей	3	5	5	5	5	5
	1.1.3. Інформування пацієнтів про ризик серцево-судинних захворювань	постійно		кількість інформаційних повідомлень	1	3	3	3	3	3
	1.1.4. Робота з неблагополучними сім'ями	постійно		кількість зустрічей						
	1.1.5. Співпраця медичних сестер школи із ЦПМСД	постійно	медичні сестри шкіл	кількість зустрічей						
1.2. Підвищення кваліфікації медичного персоналу	1.2.1. Регулярне проведення підвищення кваліфікації персоналу та самоосвіта	постійно			5	10	10	10	10	10
	1.2.2. Участь медичного персоналу у тренінгах та семінарах	постійно		кількість відвіданих заходів	2	5	5	5	5	5
1.3. Запровадження нових	1.3.1. Запровадження системи виїздів з можливістю	постійно		кількість обслідуваних пацієнтів	15	25	25	25	25	

медичних послуг	обслідування на флюорографії, ЕКГ, глюкометрії									25
	1.3.2. Співпраця ЦПМСД із закладами вторинної медичної допомоги	постійно								
2.1. Будівництво нових амбулаторій.	2.1.1. Будівництво амбулаторії у смт Смига	2019		готова амбулаторія	6470,0					
	2.1.2. Капітальний ремонт о амбулаторії у с.Берег.	2019		готова амбулаторія	915,02					
2.2. Капітальний ремонт ФАП	2.2.1. Виготовлення проектно-кошторисної документації на капітальний ремонт у с. Студянка, Шепетин, Мартинівка, Миньківці	2020			200,0					
	2.2.2. Капітальний ремонт ФАП у с.Студянка, с.Миньківці	2023							Згідно проектно - кошторисної документації	
	2.2.3. Капітальний ремонт ФАП у с. Шепетин, Мартинівка,	2021						Згідно проектно		

							- кошт орис ної доку мент ації			
	2.2.4. Проведення поточних ремонтів ФАП.	постійно				50,0	30,0	10,0	10,0	
2.3. Покращення матеріально-технічного забезпечення	2.3.1. Придбання автомобіля в амбулаторію	2020, 2022		автомобіль		350,0		350,0		
	2.3.2. Придбання 5 скутерів на ФАПі	2020-2022		скутер		20,0	40,0	40,0		
	2.3.3. Щорічне придбання нового обладнання для потреб ЦПМСД	постійно		вартість обладнання	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0

Стратегічна програма 2. Розвиток матеріально-технічної бази ЦПМСД громади

Очікувані результати та показники Стратегічної програми 2. Розвиток матеріально-технічної бази ЦПМСД громади.

Реалізація стратегічної цілі 2 «**Розвиток матеріально-технічної бази ЦПМСД громади**» у середньо та довгостроковій перспективі призведе до наступних результатів:

- Покращення умов роботи медичного персоналу у смт Смига та с.Берег;
- Проведено капітальний ремонт у 4 ФАПх на території громади;
- ФАПи забезпечені скутерами;
- 2 амбулаторії забезпечені автомобілями для кращого сполучення із мешканцями громади;
- ЦПМСД буде систематично поповнювати свою матеріально-технічну базу.

Припущення та ризики

Загальні припущення, що мають значення для реалізації стратегії, полягають в успішності задекларованих 2014-2015 рр. Урядом України реформ, а також ефективності реагування на зовнішні виклики, пов'язані з військовим конфліктом. Наступними важливими припущеннями успішності реалізації цієї Стратегії є доступність коштів НСЗУ виділених ЦПМСД, доступність та прозорість фінансових ресурсів Державного фонду регіонального розвитку, а також доступність іншого передбаченого конкретними проектами фінансування для їх впровадження.

Реалізація у Смизькій громаді міжнародних проектів з підтримки практики сталого місцевого розвитку сприятиме досягненню позитивних результатів.

Наявність коштів та знань з питань проектного менеджменту, відповідних технічних знань, є важливими загальними припущеннями для успішної реалізації стратегії. Можливості реалізації програми є ускладненими, оскільки Смизька громада раніше не працювала у режимі довгострокового планування

та виконання запланованого. Варто провести значну інформаційну роботу серед місцевих політичних та бізнесових еліт для належної підтримки стратегічних ініціатив та впровадження проектів.

До реалізації стратегії повинні бути залучені громадські організації, програми міжнародної технічної допомоги, державні установи, приватні інвестори зі своїми знаннями, людськими, інформаційними, матеріальними та фінансовими ресурсами.

Деякі проекти з плану реалізації стратегічного плану можуть бути більш ефективними при застосуванні конкурсних механізмів – доступ до суспільних благ повинен бути забезпечений за прозорими правилами, передусім для тих сіл, які демонструватимуть більш активну участь мешканців (наприклад, вносять своє співфінансування, безоплатну працю на користь громади, забезпечення утримання об'єктів інфраструктури тощо).

Основні ризики, пов'язані зі здійсненням програми включають:

- Зниження інвестиційного рейтингу країни і регіону;
- Зменшення обсягів, або скасування субвенції на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад;
- Нехтування сільськими територіями на користь селища – низький рівень інвестицій, старіння населення, демографічний спад, міграція.
- Відсутність місцевих знань та управлінської спроможності для реалізації проектів і відсутність успіхів у мобілізації необхідних ресурсів (коштів).
- Невчасне вирішення соціальних, освітніх, інфраструктурних, екологічних та інших проблем сільського населення.

Рекомендації

- Успіх реалізації та сталості результатів кожного проекту базується на розумному врахуванні інтересів громади і приватних інтересів. Тому, де це можливо, необхідне поєднання фінансування з бюджету громади і приватних коштів на додаток до підтримки з держбюджету та програм МТД.

- Участь проектів міжнародної технічної допомоги (зокрема, ЄС, США), має важливе значення для надання фінансових ресурсів та технічної допомоги, забезпечення управлінського потенціалу і технічних навичок для реалізації стратегії.
- Досвід інших регіонів і країн може прискорити реалізацію проектів і сприяти отриманню максимальної віддачі.
- Відповідно до передбачених стратегією цілей, окремі завдання та ідеї проектів можуть бути додані, або змінені в наступні роки під час процедур моніторингу та актуалізації стратегії.

КАТАЛОГ ТЕХНІЧНИХ ЗАВДАНЬ НА ПРОЕКТИ

Завдання Стратегії, якому відповідає проект:	2.1.2. Будівництво амбулаторії у смт Смига
Назва проекту:	Нове будівництво лікарської амбулаторії загальної практики сімейної медицини по провул. Парковий в смт Смига Дубенського району Рівненської області
Цілі проекту:	Будівництво лікарської амбулаторії
Територія на яку проект матиме вплив:	с. Онишківці, с. Шепетин, с. Стара Миколаївка, с.Нова Миколаївка, с. Буща, с. Мартинівка, с. Голуби
Орієнтовна кількість отримувачів вигод	2503 осіб, які проживають на території Смизької ОТГ.
Стислий опис проекту:	Амбулаторія у смт Смига знаходиться у приміщенні, яке збудоване у 1933 році. Приміщення знаходиться в аварійному стані. Проектом передбачається будівництво нової амбулаторії.
Очікувані результати:	<ul style="list-style-type: none"> • Покращиться енергоефективність приміщення; • Покращиться загальний вигляд будівлі; • Покращиться якість надання медичних послуг
Ключові заходи проекту:	Проектом передбачається: <ul style="list-style-type: none"> • Загальнобудівельні роботи (планування, розбивання ділянки, улаштування фундаменту тощо); • Улаштування покрівель, опорядження стін фасадів; • Улаштування асфальтобетонного покриття доріжок і тротуарів одношарових;

	<ul style="list-style-type: none"> • Прокладання трубопроводу та устаткування; • Облаштування системи опалення, установлення насосів, установлення радіаторів, установлення вентиляції; • Установлення умивальників, ванн купальних сталевих, лічильників тепла та світла; • Установлення електрообладнання, обладнання пожежної сигналізації, охоронної сигналізації; • Придбання медичного обладнання; • Благоустрій (очищення ділянки від сміття, садіння дерев та кущів) 												
Період здійснення:	2019 р.												
Орієнтовна вартість проекту, тис. грн.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>Разом</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6470,0</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>6470,0</td> </tr> </tbody> </table>	2019	2020	2021	2022	2023	Разом	6470,0					6470,0
2019	2020	2021	2022	2023	Разом								
6470,0					6470,0								
Джерела фінансування:	Коди державного та місцевих бюджетів.												
Ключові потенційні учасники реалізації проекту:	Смизька селищна рада; підрядні організації.												
Інше:													

Завдання Стратегії, якому відповідає проект:	2.1.2. Будівництво амбулаторії у с.Берег.
Назва проекту:	Капітальний ремонт Берегівської амбулаторії ЗПСМ (оздоблення фасаду, заміна вікон, дверей, даху, перекриття) Смизької селищної ради в с.Берег на вул.. Радянська, 87А Дубенського району.
Цілі проекту:	Покращення енергоефективності будівлі амбулаторії у с.Берег.
Територія на яку проект матиме вплив:	с.Берег, с.Степанівачик, с.Тур'я, с.Миньківці, с.Комарівка, с.Студянка
Орієнтовна кількість отримувачів вигод	2326 осіб, які проживають на території Смизької ОТГ.
Стислий опис проекту:	Амбулаторія у с. Берег знаходиться у приміщенні, якому понад 60 років. Приміщення знаходиться в аварійному стані, так як протікає дах, у незадовільному стані перебувають вікна та двері, що не сприяє енергоефективності приміщення Проектом передбачається ремонт приміщення, а саме заміна покрівлі, вікон, дверей, ремонту фасаду.

Очікувані результати:	<ul style="list-style-type: none"> • Покращиться енергоефективність приміщення; • Покращиться загальний вигляд будівлі; • Покращиться якість надання медичних послуг 					
Ключові заходи проекту:	Проектом передбачається: <ul style="list-style-type: none"> • Заміна покрівлі та даху приміщення; • Заміна вікон і дверей; • Оздоблення фасадів • Придбання медичного обладнання; • Благоустрій (очищення ділянки від сміття, садіння дерев та кущів) 					
Період здійснення:	2019 р.					
Орієнтовна вартість проекту, тис. грн.	2019	2020	2021	2022	2023	Разом
	916,0					916,0
Джерела фінансування:	Коди державного та місцевих бюджетів.					
Ключові потенційні учасники реалізації проекту:	Смизька селищна рада; підрядні організації.					
Інше:						

Висновки до розділу 3.

Стратегія розвитку охорони здоров'я Смизької ОТГ розроблялася за методологією стратегічного планування сталого розвитку, що включило в себе 3 основні напрямки розвиток:

– економічний розвиток: створення робочих місць; максимізація доходів; розширення ринків збуту; мінімізація собівартості й т. п.

– суспільний розвиток: творення самоврядної свідомості та самостійності мислення, ефективного задоволення суспільних потреб; прозорість влади; творення відповідного технологічного рівня в місті, й т. п.

– екологічно збалансований розвиток: ощадне ставлення до запасів сировини природного середовища; відновлення і охорона сировини; зменшення забруднення, старанно збалансоване планування й т. п. (див. рис. 3.1)

Сьогодні в Україні сформовано в основному все необхідне законодавство

для регіонального розвитку, яке відповідає кращим європейським стандартам. Ми маємо базовий закон, маємо державну стратегію регіонального розвитку, яка дуже близька за структурою до подібних документів країн-членів Європейського Союзу. Дослідивши стан справ у охороні здоров'я селищної ради ми запропонували шляхи її розвитку на наступні сім років.



Рис. 3.2. Методологія стратегічного планування сталого розвитку

Смизбка ОТГ є сучасною громадою із великим потенціалом та із чітким баченням власного розвитку. Розробка стратегії охорони здоров'я дозволяє реалізувати принципово новий підхід до планування та управління розвитком громади. Основні принципові особливості його — відображення та реалізація інтересів територіальної громади, всебічний та системний підхід до розв'язання проблем розвитку, варіантність та етапність. Стратегія не є чітко

детермінованим документом і може змінюватись зусиллями постійної робочої групи залежно від зміни обставин, факторів розвитку тощо. Отримані в результаті децентралізації повноваження та ресурси надали органам місцевого самоврядування більше можливостей для розвитку своїх територій, створення сучасної освітньої, медичної, транспортної, житлово-комунальної інфраструктури. Реалізація стратегії розвитку охорони здоров'я у громаді дає поштовх до повноцінного розвитку її мешканців, можливість поліпшити життя у кожному населеному пункті.

ВИСНОВКИ

Визначено, що розвиток СПТ є об'єктивною необхідністю і зумовлений наявністю загальносвітових, загальнодержавних, місцевих тенденцій в соціально-економічному та екологічному розвитку. СПТ сприяє виникненню суттєвих переваг як для органів державної влади, так і для територіальної громади в цілому.

У ході узагальнення наявних концепцій, що повинні бути враховані в процесі створення та функціонування механізмів державного управління у сфері СПТ виділені концепції сталого розвитку; універсалізму; унікалізму; «громада – підприємець», «громада – двірник».

Узагальнення фахової літератури дозволило уточнити сутність СПТ як складну систему державного управління стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій; діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування (ОМС) та членів громад або їх представників по визначенню основної мети та завдань розвитку території; послідовність конкретних дій по розробці стратегічних документів розвитку на регіональному та місцевому рівнях.

Визначено: для розвитку СПТ необхідна наявність механізмів державного управління: нормативно-правового, організаційного, економічного, інформаційного, соціального; та забезпечення: методологічного, методичного, ресурсного, інформаційного; даного процесу.

В результаті проведеної оцінки визначено основні проблеми методичного забезпечення СПТ на регіональному та місцевому рівнях: відсутні єдині підходи до розробки документів СПТ на регіональному і місцевому рівнях з точки зору представлень про зміст таких документів, про обсяг і глибину розроблення, про подачу супутніх матеріалів, про джерела інформації, необхідної для аналізу й оцінок; відсутність єдиних методичних підходів до розробки документів СПТ; неузгодженість стратегічних документів різного рівня.

Виділені етапи в розвитку нормативно-правового механізму СПТ. Визначені особливості сучасного етапу розвитку нормативно-правового механізму СПТ (з 2006 р. по теперішній час): масовий розвиток СПТ на довгостроковий термін, розвиток конкуренції між територіями за інвесторів, за отримання коштів від державного та регіональних бюджетів, грантів; розвиток СПТ в умовах здійснення децентралізації державного управління; розвиток громадської активності членів громади та державно-приватного партнерства в процесі СПТ;

Встановлено, що подальшому розвитку СПТ буде сприяти прийняття спеціального Закону «Про державне стратегічне планування», але зміст цього Закону потребує доопрацювання з урахуванням розроблених пропозицій і подоланням визначених недоліків.

Проаналізовано закордонний досвід державного СПТ. Визначено, що основні відмінності у вітчизняному та закордонному підходах до СПТ обумовлені відсутністю в Україні стабільної нормативно-правової, економічної основи СПТ. В якості закордонного досвіду СПТ, який можливо використовувати в Україні, запропоновано: формування «полісів росту», інтегрованих з регіональними та світовими ринками; пріоритетний розвиток міст-лідерів і опорних міст; будівництва стратегій розвитку населених пунктів у відповідності із їх роллю в національній системі розселення; розробка інноваційних стратегій розвитку територій; укладання угод між регіональними та місцевими органами влади, органами місцевого самоврядування.

Визначено, що важливим етапом формування стратегічного плану розвитку будь-якого об'єкту планування є аналіз середовища. Це дуже складний процес, який вимагає уважного спостереження за процесами, які відбуваються у внутрішньому середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язку між ними, а також між сильними і слабкими сторонами території, регіону та можливостями і загрозами, які пов'язані із зовнішнім середовищем. Зроблено соціально-економічний аналіз Смизької ОТГ, який допоможе розробити ефективну стратегію розвитку охорони здоров'я у громаді. При

стратегічному плануванні середовище вивчається для того, щоб визначити головні цілі розвитку та забезпечити успішне просування до визначених цілей, виробити стратегію взаємодії з елементами зовнішнього середовища, що забезпечує території найбільш комфортне існування.

Визначено інструменти державного управління задля формування ефективної стратегії розвитку ОТГ, окрім податкових надходжень, громади використовують матеріальну допомогу від держави на розвиток у вигляді субвенцій на формування інфраструктури ОТГ, на соціально-економічний розвиток окремих територій, коштів Державного фонду регіонального розвитку та ін.

Було з'ясовано, що об'єднані територіальні органи після укрупнення набувають згідно із законом більше повноважень і отримують більший ресурс, як до об'єднання, і відповідно зобов'язані їх усі виконувати. Тому організаційна структура апарату та виконавчих органів органу місцевого самоврядування повинна віддзеркалювати повноваження, забезпечуючи інституційно їх ефективне виконання. Або по-іншому, кожне повноваження органу місцевого самоврядування повинно бути закріплено за певним структурним підрозділом/ посадовою особою задля забезпечення його ефективної реалізації. Кожен орган місцевого самоврядування повинен створити структурні підрозділи/ посади, які йому необхідні для функціонування органу. Назви запропонованих структурних підрозділів є орієнтовними і гнучкими (можуть бути поєднані з іншими напрямками діяльності відповідного структурного підрозділу) і визначають основну функцію або повноваження, закріплене за самим структурним підрозділом або посадою.

Було визначено, що сьогодні в Україні сформовано в основному все необхідне законодавство для регіонального розвитку, яке відповідає кращим європейським стандартам. Ми маємо базовий закон, маємо державну стратегію регіонального розвитку, яка дуже близька за структурою до подібних документів країн-членів Європейського Союзу. Дослідивши ефективну організаційну структуру апарату та виконавчих органів сільської (селищної,

міської) ради ми визначили, що значний вплив на формування цієї структури має Стратегія розвитку територіальної громади – як основний документ, який визначає пріоритетні напрямки розвитку громади, або програма соціально-економічного розвитку територіальної громади (яка лежить в основі підготовки місцевого бюджету) у випадку відсутності Стратегії.

Був запропонований можливий план стратегічного розвитку охорони здоров'я у громаді, що дозволить реалізувати принципово новий підхід до планування та управління системою охорони здоров'я. Основні принципові особливості його — відображення та реалізація інтересів територіальної громади, всебічний та системний підхід до розв'язання проблем розвитку, варіантність та етапність. Кваліфіковано розроблений Стратегічний план розвитку громади може бути розрахований на різний період часу. Він не є чітко детермінованим і може змінюватись зусиллями постійно діючої робочої групи залежно від зміни обставин, факторів розвитку тощо. Отримані в результаті децентралізації повноваження та ресурси надали органам місцевого самоврядування більше можливостей для розвитку своїх територій, створення сучасної освітньої, медичної, транспортної, житлово-комунальної інфраструктури. Реалізація стратегії розвитку охорони здоров'я Смизької ОТГ дає поштовх до повноцінного розвитку громади, можливість поліпшити життя у кожному населеному пункті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 05 лют. 2015 р № 280-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97> (дата звернення: 13.10.2019).
2. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 квіт. 2014 р., № 333-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 13.10.2019).
3. Конституція України : станом на 12 квіт. 2012 р. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96> (дата звернення: 13.10.2019).
4. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. Київ, 2015. 256 с.
5. Децентралізація влади. Реформа децентралізації влади : веб-сайт. URL: decentralization.gov.ua (дата звернення: 15.11.2019).
6. Адміністративно-територіальний устрій України станом на 01.01.2015 р. / М-во рег. розвитку. URL: [http://www.minregion.gov.ua/ attachments/content-attachments/1659/ATU.pdf](http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/1659/ATU.pdf) (дата звернення: 15.11.2019).
7. Афонін Е.А. Концептуальні засади взаємодії політики й управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2010. 300 с.
8. Європейська хартія місцевого самоврядування, 1985 URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2019).
9. Європейська Декларація прав міст: прийнята постійною конференцією місцевих і регіональних органів влади Європи (CLRAE) від 18.03.1992 р. URL: <http://www.eru.org.ua/index.php?page=1206> (дата звернення: 15.11.2019).
10. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12.01.2015 р., № 5/2015 URL: zakon.rada.gov.ua/go/5/2015 (дата звернення: 15.11.2019).
11. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук. ред. колегія: Ю. В.

Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8. 524 с.

12. Щодо інструментів розкриття «точок зростання» у стратегіях соціально-економічного розвитку регіонів: аналітична записка URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/354/> (дата звернення: 15.11.2019).

13. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. / Львів. ЛРІДУ НАДУ, 2014. 542 с.

14. Берданова О. Стратегічне планування розвитку міст. *Економічний часопис-XXI*. 2006. № 9-10 URL: <http://www.soskin.info/ea/2006/9-10/20060918.html> (дата звернення: 15.11.2019).

15. Карий О. І. Стратегічний план розвитку міста як товар промислового призначення. *Економіка*. 2010. Вип. 3(51) URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnuvgr/ekon/..7v51_ek10.pdf (дата звернення: 15.11.2019).

16. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Київ, 2017. 121 с.

18. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / З. С. Варналій, В. Є. Воротін, В. С. Куйбіда та ін.; за ред. З. С. Варналія. Київ : НІСД, 2007. 768 с.

19. Економіка міського господарства: навч. посібник / за ред. С. В. Богачова. Макіївка: Ноулідж, 2011. 308 с.

20. Крегул Ю. Реформування місцевого самоврядування в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. №1. С. 17–27.

21. Про державне стратегічне планування : Проект Закону України від 15 жовт. 2011 р. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/7uicN1022.322.0> (дата звернення: 15.11.2019).

22. Курмаєв П. Ю. Дослідження зарубіжного досвіду управління соціально-економічним розвитком на регіональному рівні. *Економ. простір*. 2009. № 25. С. 17.

23. Гнидюк Н. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад: практ. посібник. Київ : USAID, 2019, 28 с. URL: <http://ucmc.org.ua/uk/praktichnij-posibnik-efektivni-organizatsijni-strukturi-dlya-otg-usaid-dobre/> (дата звернення: 15.11.2019).

24. Rata N., Vasilach A. Guide for strategic planning. FDLSP. Romania, 1997.

25. Брундланд Г. Наше спільне майбутнє: Міжнародна комісія з навколишнього середовища і розвитку. *Оксфорд Юніверсіті Прес*, 1987. 55 с.

26. Концепція сталого розвитку населених пунктів : схв. Постановою Верховної Ради України від 24 груд. 1999 р., № 1359-XIV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws> (дата звернення: 15.11.2019).

27. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 15.11.2019).

28. Концепція сталого розвитку населених пунктів : схв. Постановою Верховної Ради України від 24.12.1999 р., № 1359-XIV URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws> (дата звернення: 15.11.2019).

29. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квіт. 2015 р. № 214. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP150214.html (дата звернення: 15.11.2019).

30. Врублевський О. Організація співробітництва територіальних громад в Україні: практ. посіб. Київ, 2017. 105 с., URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п> (дата звернення: 15.11.2019).

31. Берданова О.В., за ред. Вакуленка В. М. Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2013. 286 с.

32. Берданова О.В., Фишко Є. Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку: практ. посіб. Київ : София-А. 2012. 48 с.

33. Гройсман В.Б. Процеси централізації та децентралізації в сучасному державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*.

2015. Вип. 2. С. 26–37 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_2_5 (дата звернення: 15.11.2019).

34. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів. – К. : Школа, 2012. – 183 с.

35. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді : навч. модуль. Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

36. Круш П. В., Кожемяченко О. О.. Національна економіка: регіональний та муніципальний рівень: підручник. Київ : ЦУЛ, 2011. 320 с.

37. Місцеве самоврядування в Україні. Історія, проблеми, пропозиції. Фонд сприяння становлення і розвитку місцевого та регіонального самоврядування України / ред. І. Бутко. – К. : [б. в.], 1994. – 160 с.

38. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. – Режим доступу до джерела : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 25.11.2019).

39. Батанов О. В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні : монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького ПАНУ, 2001. 260 с.

40. Міське самоврядування в Україні: історія, сучасність, перспективи. – Київ : Атіка, 2002. 206 с.

41. Стратегічне планування: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв ; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. Харків : НАДУ, 2012. 248 с.

42. Хріпливец Д. Є. Теоретичні засади моделей місцевого самоврядування. *Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2012. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php> (дата звернення: 25.11.2019).

43. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. / Берданова О. В. та ін. Київ : 2017. 129 с.

44. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

45. Andrews K. The Concept of the Corporate Strategy, 3rd Ed., Homewood : 1987. 132 p.

46. Ansoff I. Corporate Strategy. New York.: McGraw Hill, 1965. – 241 p.

47. Porter Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *The Free Press*, New York : 1985. 592 p.

48. Porter Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *The Free Press, a Division of Macmillan, Inc.*, New York: 1980.

49. Ярошенко І. В. Проблемні питання соціально-економічного розвитку регіонів України та пропозиції щодо їх розв'язання в контексті реформи децентралізації влади. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 105 – 115.

50. Блейклі Дж. Планування місцевого економічного розвитку: Теорія і практика / Пер. з англ. А. Кам'янець. Вид. 2-ге. Львів : Літопис, 2002. 416с.

51. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України № 333-р від 01 квіт. 2014 р. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p> (дата звернення: 15.11.2019).

52. Стратегічний план розвитку Млинівської громади до 2025 року URL: <https://smt.mln.rv.ua/archives/4644> (дата звернення: 25.11.2019).

53. Гавронські К., Петраковська О., Тузова Л. Зміни в системі планування територій Польщі та України за останні 20 років, 2012, 13 с. URL: irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe? (дата звернення: 02.12.2019).

54. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity Dz. U. nr 142 poz. 1591 z 2001 r.(z późniejszymi zmianami).

55. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: затв. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липн. 2002 р., № 224 URL:

<http://zakon.nau.ua/doc/7uicN1022.322.0> (дата звернення: 02.12.2019).

56. Прохорова В. М. Європейський досвід щодо формування регіональної політики. *Наука і економіка*. 2014. № 2 (34). С. 186-191.