

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра: публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ»

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної
форми навчанням
Здоровик Ірина Олександрівна

Керівник: Кундзерський С.А.,
кандидат наук з державного
управління, доцент кафедри
публічного управління та
адміністрування

Рецензент:

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного планування в системі управління розвитком територіальної громади.....	7
1.1. Сутність і завдання стратегічного планування в системі управління розвитком території	7
1.2. Стратегічне планування розвитку муніципальних утворень у зарубіжній практиці.....	14
Розділ 2. Системний аналіз стратегічного планування розвитку Підволочиської територіальної громади	24
2.1. Аналіз потенціалу досліджуваної територіальної громади та формування її профілю.....	24
2.3. Обґрунтування стратегічних та операційних цілей розвитку досліджуваної територіальної громади	35
Розділ 3. Напрями удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад.....	48
3.1. Удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування розвитку ОТГ.....	48
3.2. Організація моніторингу та оцінювання результатів стратегічного планування розвитку територіальних громад.....	57
Висновки.....	68
Список використаних джерел.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах стратегічне планування розвитку стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. Його актуальність обумовлена проведенням активного етапу реформи децентралізації, що передбачає передачу владних повноважень на рівень органів місцевого самоврядування. До кола питань, які потребують першочергової уваги, належать зміцнення конкурентної позиції територіальної громади, активізація її економічного розвитку, підвищення добробуту та якості мешканців. Підґрунтям для системного вирішення цих проблем є стратегічне планування як важлива функція публічного управління. Воно дає можливість у контексті стратегічного бачення розвитку територіальної громади чітко визначити пріоритети, на яких мають концентруватись увага та зусилля керівних структур, запропонувати стратегічний план дій на шляху до їхнього втілення, проаналізувати інструменти його реалізації.

Не зважаючи на те, що розробка стратегічних документів здійснюється в Україні уже достатньо тривалий час, на рівні об'єднаних територіальних громад стратегічне планування тільки починає розвиватись. Актуальними проблемами цієї практики є те, що стратегічному плануванню в територіальних громадах не вистачає комплексного характеру, не завжди стратегічні документи спрямовані на вирішення дійсно актуальних проблем розвитку місцевих громад. Нерідко, стратегічне планування в об'єднаних громадах має суто формальний характер та здійснюється виключно для доступу до програм фінансової підтримки з боку державного бюджету і співпраці з донорськими організаціями.

Проблеми стратегічного планування на рівні територіальних громад на сьогоднішній день представлені у наукових публікаціях багатьох вчених. Вони відображені у працях О. Алімова, Б. Беззубка, О. Берданової, Г. Васильченко, В. Гейця, Б. Данилишина, М. Долішнього, Я. Жаліло, А. Мельник та багатьох інших. Вони фокусують увагу на питаннях сутності стратегічного планування, інноваційних механізмах та інструментах управління стратегічним розвитком на рівні територіальних громад. Разом з тим, методичне, нормативне, інформаційне

та ресурсне забезпечення стратегічного панування на рівні територіальних громад поки залишається не завершеним, що суттєво знижує його ефективність та вимагає проведення наукових розвідок з цієї проблематики. Це обумовило вибір теми та постановку мети і завдань роботи.

Мета роботи полягає у тому, щоб розкрити теоретичні засади та оцінити практику стратегічного планування на рівні об'єднаних територіальних громад, за підсумками проведеного дослідження сформулювати об'єктивні висновки та рекомендації щодо його вдосконалення у контексті підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність та завдання стратегічного планування в системі управління розвитком території;
- оцінити зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку муніципальних утворень та можливості запозичення його елементів в Україні; на прикладі Підволочиської об'єднаної територіальної громади:
- провести аналіз потенціалу та сформулювати профіль територіальної громади;
- продіагностувати проблеми стратегічного характеру в розвитку територіальної громади;
- обґрунтувати стратегічні та операційні цілі розвитку територіальної громади;
- визначити напрями вдосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад;
- охарактеризувати перспективи організації моніторингу та оцінювання результатів стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування розвитку на рівні територіальної громади.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти стратегічного планування розвитку на рівні територіальної громади.

Методологічна база роботи. Проведене наукове дослідження базується на діалектичному і системному підходах до пізнання економічних явищ і процесів, що передбачає їхнє вивчення у зв'язку і взаємозалежності. В процесі написання роботи використані наукові методи: узагальнення, систематизація, групування, синтез – при розкритті сутності, завдань та принципів стратегічного планування, його особливостей на рівні територіальних громад; методи економічного аналізу, SWOT-аналізу, графічного аналізу, порівняння – при проведенні аналізу потенціалу, формулюванні профілю територіальної громади, ідентифікації проблем стратегічного характеру, формулюванні стратегічних та операційних цілей розвитку територіальної громади на прикладі Підволочиської ОТГ Тернопільської області; синтезу, групування, порівняння інші – при формулюванні напрямів вдосконалення організації стратегічного планування розвитку територіальних громад, окресленні перспектив організації моніторингу та оцінювання його результатів.

Теоретичною й інформаційною основою дослідження є законодавчі та нормативні акти, інструктивні матеріали, підручники, монографії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблематики стратегічного планування, матеріали наукових конференцій, матеріали Підволочиської селищна об'єднаної територіальної громади, інші джерела.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Сутність і завдання стратегічного планування в системі управління розвитком території

Проведення активної фази реформи децентралізації посилює увагу до питань місцевого соціально-економічного розвитку як невід'ємної складової економічного потенціалу держави. Актуальними проблемами у цьому ракурсі є зміцнення конкурентної позиції територіальних формувань первинного рівня системи адміністративно-територіального устрою країни, активізація розвитку їх економіки, підвищення якості надання бюджетних послуг та загальне зростання рівня життя мешканців. Методологічним підґрунтям соціального та економічного розвитку територіальної громади, зміцнення її економіки та поліпшення її конкурентоспроможності, підвищення рівня життя населення є стратегічне планування. Стратегічне планування як невід'ємна складова стратегічного управління розвитком територіальної громади, дає можливість чітко ідентифікувати головні пріоритети місцевого розвитку, які мають стати об'єктом уваги з боку органів управління, запропонувати стратегічний план дій для їхнього втілення, а також оцінити інструментарій механізму реалізації цього плану.

Поняття стратегічного управління було введено у науковий обіг для того, щоб виразити відмінності між поточним управлінням на рівні окремих завдань та управлінням, орієнтованим на виявлення та використання довгострокових можливостей розвитку об'єкта. На думку Д. Шендела та К. Хаттена, стратегічне управління являє собою процес визначення зв'язку організації з її середовищем, який втілюється у реалізації обраних цілей та діях, спрямованих на досягнення бажаного стану взаємодії з середовищем через розподіл ресурсів, завдяки чому

організація функціонує ефективно [69]. Дж. Пірс і Р. Робертсон характеризують стратегічне управління як набір дій та рішень щодо розробки та виконання стратегій, які складають для того, щоб досягти місії організації [68].

Первинним елементом стратегічного управління є стратегічне планування, оскільки без вироблення стратегічних пріоритетів організації подальші дії з організації їх виконання чи контролю просто не можуть відбутись. На відміну від довгострокового планування, стратегічне планування не передбачає, що майбутнє можливо передбачити шляхом екстраполяції усталених тенденцій. Стратегічне планування, враховуючи досягнення минулого, все ж зорієнтоване на те, яким чином організації розробити і досягти головної мети господарського розвитку. Тобто, основу для планування складає не стільки минуле організації, скільки її майбутнє.

Стратегічне планування розвитку територіальних громад в сучасних умовах сприймається у владних колах як дієвий спосіб реагування на виклики ринку в умовах динамічного макроекономічного середовища. Як елемент системи публічного управління економікою, воно дає змогу підвищити рівень конкурентоспроможності територіальних громад з огляду на можливість ідентифікації головних проблем, вироблення оптимальних шляхів їх вирішення та визначення таких напрямів розвитку громади, які є найбільш сприятливими з точки зору її переваг, слабкостей та наявних ресурсів. Стратегічне планування дає можливість наперед врахувати можливості та загрози ендо- та екзогенного середовища, допускає вироблення кількох сценаріїв розвитку ситуації, які можуть бути відкориговані та адаптовані у відповідності до нових реалій в економіці та суспільному розвитку. Від того, наскільки вірно визначені та структуровані стратегічні завдання, наскільки послідовними є плани їхньої реалізації, залежить успіх економічного розвитку територіальної громади та рівень добробуту її мешканців.

Не зважаючи на актуальність, питання теоретичного базису стратегічного планування не мають однозначного вирішення. Дискусійними залишаються трактування сутності та принципів стратегічного планування, методології його

проведення на низовому рівні місцевого самоврядування тощо. Для прикладу, на думку Б. Грінчеля та Н. Костильової, стратегічне планування являє собою особливий вид управлінської діяльності, який полягає у розробці стратегічних рішень. Ці рішення передбачають визначення таких цілей і стратегій поведінки об'єктів управління, виконання яких забезпечить їх ефективне функціонування на довгостроковий період та високий ступінь адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища [17]. Подібне визначення подає також Т. Ускова, яка вказує на те, що наслідком ефективного функціонування соціально-економічної системи в тривалій перспективі, що досягнуто за допомогою стратегічного планування, є підвищення якості життя населення [63, с. 226]. Заслуговує на увагу дефініція стратегічного планування, запропонована Б. Жихаревичем та Л. Лимоновим [58]. Науковці трактують це поняття як самостійне визначення місцевим суспільством цілей та основних напрямків стійкого соціального та економічного розвитку в динамічному конкурентному середовищі. Важливо, що у поданій дефініції наголошено на необхідності залучення громадськості до вироблення стратегії, адже без цього її положення будуть відірваними від інтересів та потреб тих, для кого ця стратегія розроблена.

На думку О. Берданової, В. Вакуленко та В. Тертички, у системі публічного управління стратегічне планування являє собою водночас і процес, і результат [8, с. 10]. У першому випадку, стратегічне планування передбачає вибір цілей та завдань, які мають сприяти досягненню головного підсумку соціально-економічного розвитку, а саме підвищенню добробуту людей; з іншого боку, стратегічне планування являє саме по собі найбільш дієвий спосіб досягнення цілей та завдань.

Стратегічне планування наділене низкою визначальних рис, а саме:

- орієнтація на середньо- та довгострокову перспективу;
- врахування впливу на об'єкт планування чинників екзо- та ендогенного характеру, розробка заходів щодо послаблення або нейтралізації негативного впливу, або ж використання позитивного впливу цих чинників для досягнення поставлених стратегічних цілей;

- орієнтація на вирішення найважливіших для певної спільноти цілей, від досягнення яких залежить виживання цієї спільноти, а також перспективи її соціально-економічного розвитку;

- органічний зв'язок між стратегічними цілями та наявними ресурсами для їх досягнення;

- високий ступінь адаптації, тобто здатність прогнозувати, яким чином зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі можуть вплинути на об'єкт планування та, відповідно, організація ефективного функціонування спільноти [54, с. 20-21].

Узагальнивши наукові погляди на трактування сутності стратегічного планування, можна їх згрупувати у кілька базових підходів, а саме:

- стратегічне планування як система, в основу якої покладені принципи та процедури (стратегічне прогнозування; програмування; аналіз; проектування); механізми розробки і реалізації програмних документів (нормативно-правовий, економічний, інформаційний, організаційний, соціального партнерства), функції (прогнозування; організації процесів узгодження; мотивації; координації; регулювання; контролю й моніторингу);

- стратегічне планування як діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування, а також громадськості щодо визначення головної мети і завдань розвитку територіальної громади;

- стратегічне планування як певний алгоритм дій з розробки програмних документів, покликаних забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток територіальної громади в єдності соціальних, економічних, науково-технічних, екологічних та інших чинників та умов, що забезпечують підвищення рівня конкурентоспроможності громади та її адаптивності до дії чинників екзо- та ендogenous середовища. Цей алгоритм передбачає кілька етапів: розробку, реалізацію, моніторинг та контроль виконання програмних документів.

Реалізація стратегічного планування вимагає специфічних інтелектуальних зусиль та характеризується низкою суб'єктивних аспектів, які зумовлюють його складність. Найперше, стратегічне планування вимагає стратегічного підходу до

діяльності, в основу якого покладене стратегічне мислення осіб, які мають повноваження приймати рішення щодо розвитку територіальної громади. Особливість стратегічного мислення полягає у прогностичному і практичному його вимірах. Воно зорієнтоване на зміну дійсного стану речей, його метою є конструювання бажаного майбутнього для територіальної громади та визначення практичних засобів його досягнення. Специфіка стратегічного підходу до діяльності полягає у тому, що він:

- дає можливість чітко усвідомити, що й навіщо робити, що є важливим для розвитку громади, а чого робити не доцільно;
- розглядає територіальну громаду як об'єкт, що перебуває в зовнішньому середовищі, визначає цілі та завдання її розвитку, що є відходом від рутинного управління та спробою спроектувати майбутнє громади;
- спрямовує увагу органів влади територіальної громади на зміцнення її позицій у нестабільному середовищі, завдяки чому щоденні управлінські дії перетворюються у загальний осмислений рух до заданої цілі;
- передбачає плюралізм підходів та позицій до вирішення проблемних питань, співпрацю для узгодження інтересів усіх задіяних сторін; відкидає єдино правильну модель управління.

Торкаючись питання доцільності впровадження стратегічного планування на рівні територіальних громад, доцільно зауважити, що в період проведення реформи децентралізації, яка полягає у створенні фінансово спроможних об'єднаних громад, органи місцевого самоврядування нерідко зіштовхуються із великою кількістю складних проблем, від яких залежить життєзабезпечення громади. Концентрація уваги та зусиль та вирішенні поточних завдань не дає змоги поміркувати про майбутні перспективи територіальної громади, про доцільність власних рішень в контексті підвищення конкурентоспроможності громади, створення умов для її всебічного та стійкого розвитку в майбутньому. Внаслідок цього, проблеми у територіальній громаді тільки накопичуються, тоді як підґрунтя для якісних перетворень у всіх сферах життєдіяльності, використання конкурентних переваг громади залишається не сформованим.

Вирішити цей комплекс проблем може впровадження стратегічного планування на низовому рівні місцевого самоврядування. Стратегічне планування не є просто прикладом копіювання зарубіжного досвіду, а виступає ефективним інструментом у руках органів місцевого самоврядування для якісних реформ, забезпечення стійкості територіальної громади до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічне планування на рівні територіальної громади дає можливість вирішити проблеми впровадження програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком. Узагальнюючи ці проблеми, до них можна зарахувати наступні: поверхневий аналіз соціально-економічної ситуації та наявних ресурсів територіальної громади; декларативність та розмитість цілей; слабка підтримка задекларованих цілей відповідним механізмом реалізації; недостатній рівень зв'язку між цільовими програмами у вертикальному (місцеві, регіональні, національні програми) та горизонтальному контексті (місцеві програми з різних сфер життєдіяльності); невідповідність програмних цілей і обсягів фінансування, необґрунтованість закріплених обсягів залучення фінансових ресурсів для реалізації програм; не розробленість механізму моніторингу результатів реалізації цільових програм розвитку територіальної громади та ін. [6, с. 15-16].

Впровадження стратегічного планування на рівні територіальних громад має низку вагомих переваг, серед яких:

- воно виступає індикатором готовності місцевої влади брати на себе відповідальність за майбутнє територіальної громади та рівень її соціального та економічного розвитку. Стратегічний план виступає організуючим документом, який дає змогу концентрувати матеріальні, фінансові та інші ресурси громади й використовувати їх більш ефективно. Обмеженість ресурсів громади мотивує органи влади діяти більш раціонально та виважено, обираючи для реалізації найбільш пріоритетні цільові програми;

- стратегічний план (стратегія) виступає дієвим інструментом лобювання інтересів територіальної громади на регіональному та національному рівні.

Зокрема, розроблений стратегічний план розвитку забезпечує територіальній громаді кращий доступ до кредитних ресурсів чи технічної допомоги, які надають міжнародні фінансові організації чи благодійні програми;

– процес розробки стратегічного плану передбачає конструктивний діалог між владою та населенням, бізнес-структурами, які функціонують на території громади, для вироблення пріоритетів її розвитку. Спільна розробка стратегії розвитку територіальної громади сприяє зміцненню довіри між органами влади та громадськістю, поліпшенню іміджу громади як такої, що має перспективне майбутнє [6, с. 16-17].

Стратегічне планування володіє потужним об'єднавчим потенціалом, адже спільна праця органів влади та громадськості територіальної громади над визначенням пріоритетів її розвитку та способів їхнього досягнення сприяє самоусвідомленню громади, її згуртуванню, що підвищує соціальну і політичну стабільність у суспільстві. Розробка стратегії розвитку територіальної громади дає її мешканцям великі можливості для участі у суспільному житті. Залучення громадян до розробки стратегічного плану допомагає сформувати у людей впевненість у тому, що вони спроможні зробити щось корисне для свого населеного пункту чи громади загалом. Стратегічний план в сучасних умовах є інструментом, що визначає адаптивний, стабільний характер територіального розвитку, що створює у населення відчуття впевненості в завтрашньому дні.

На відміну від попередніх зразків планування стратегічний план є формою виразу внутрішньої мотивації місцевого співтовариства до досягнення бажаної моделі майбутнього. Процес стратегічного планування розвитку територій покликаний утримати територіальну громаду від популістських настроїв і налаштувати її на реалістичну та об'єктивну оцінку наявних ресурсів розвитку території. Стратегічний план одночасно розкриває потенціал, накопичений старшим поколінням, і спирається на можливості молоді. Ідеї стратегічного плану допомагають молоді визначити свої власні цілі життєвої самореалізації і погоджувати свої життєві плани з планом територіального розвитку. Для системи освіти стратегічний план є довгостроковим соціальним

замовленням, для батьків – перспективною основою для життєвого самовизначення їхніх дітей. Це є також важливим аспектом стратегічного планування [42].

У минулому чимало стратегій було укладено під зовнішнім тиском чина вимогу міжнародних агенцій з розвитку. Проте для життєздатності стратегій вкрай важливо, щоб територіальні громади самі ініціювали їх розробку і впровадження. Залучення широкого кола громадян до створення середньо- та довгострокового плану розвитку ОТГ дозволяє, окрім вирішення нагальних проблем громади, ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення цих проблем, забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою. Розроблена таким чином стратегія відображає інтереси усіх громадян, атому 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 соціально активних громадян – патріотів своєї громади.

1.2. Стратегічне планування розвитку муніципальних утворень у зарубіжній практиці

У зарубіжній практиці стратегічне планування соціально-економічного розвитку на регіональному та базовому рівнях розглядають як невід’ємну складову стратегічного управління. Утвердження демократичних принципів публічного управління й розподілу влади призвели до того, що в сучасних умовах територіальні громади відіграють все більшу роль у забезпеченні стабільності місцевої економіки та досягненні належного рівня життя людей. У відповідності до підходів, вироблених Організацією економічної співпраці та розвитку (ОЕСР), головні завдання розвитку територіальної громади полягають у наступному:

– зміцнення конкурентних позицій територіальної громади та регіону в цілому за рахунок розвитку їх людського та природного потенціалу;

- стимулювання розвитку місцевої економіки через пошук ринків збуту для продукції та послуг, які виробляються на певній території;
- сприяння зайнятості населення на території громади та забезпечення мешканцям ширшого вибору можливих видів професійної діяльності;
- інклюзія малозабезпечених громадян до економічних процесів у територіальній громаді;
- зміцнення та розвиток матеріальної інфраструктури та довкілля як важливого компоненту у створенні сприятливого середовища для ведення господарської діяльності та підвищення якості життя населення територіальної громади [5].

Використання комплексних генеральних планів на базовому рівні публічного управління бере свій початок наприкінці XIX ст. Стратегічне планування як інструмент місцевого розвитку та управлінська прикладна дисципліна було започатковане у ринкових країнах з усталеними традиціями демократії й пройшло у своєму розвитку кілька етапів:

1 етап – проектне планування (project planning) – реалізація великого проекту, який відіграє провідну роль у забезпеченні розвитку території на середньострокову перспективу;

2 етап – програмне планування (master planning) – розробка програм на рівні муніципалітетів. Зазвичай, такі програми охоплюють цілий сегмент місцевої економіки або окрему частину територіальної громади;

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

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

Вагомий інтерес до питань стратегічного планування територіального розвитку вперше проявився у другій половині XX ст. З 1960-х років у структурі місцевих адміністрацій почали створювати підрозділи з місцевого розвитку, які отримували фінансування з відповідного бюджету. Розвиток альтернативних

форм управління місцевим розвитком у 70-80-х роках призвели до сплеску популярності стратегічного планування у всій Європі, а в постсоціалістичних країнах центрально-східної Європи – з середини 90-х років, внаслідок чого в сучасних умовах зарубіжні територіальні громади мають достатньо широкий спектр інструментів для ефективного конкурування у питаннях приваблення бізнес-структур, залучення інвестицій та створення робочих місць [39].

У самостійну галузь управлінської науки стратегічне планування розвитку територіальних громад виокремилось на початку ХХ ст. у зв'язку із визнанням безконтрольного характеру розростання міст. Впродовж наступних десятиліть у розвинутих країнах визначились дві окремі традиції стратегічного планування:

– англо-американська модель, характерними ознаками якої є високий ступінь автономії місцевого самоврядування, конкурентний спосіб формування органів влади та виборність, активний контроль публічного управління з боку громадськості, відсутність спеціально уповноважених органів для комунікації місцевого самоврядування з територіальними органами державної влади (представлена у США, Великобританії, Австралії та ін.);

– континентальна модель, за якої місцеве самоврядування розглядають як підконтрольну органам державної влади ланку, що користується обмеженою автономією у прийнятті рішень; функцію комунікації та контролю з боку уряду за місцевим самоврядуванням здійснюють територіальні підрозділи органів державної влади. Така модель стратегічного планування розвитку територій отримала розвиток у Франції, Італії, Німеччині, країнах Латинської Америки тощо [55].

Між західним та вітчизняним підходом до стратегічного планування розвитку територіальних громад існують суттєві відмінності, спричинені різним соціально-економічним та правовим середовищем його застосування. У розвинутих країнах програмні документи розвитку територіальних громад розробляють в умовах стійкого нормативного та організаційного середовища, сталих правил діяльності; вони націлені, в першу чергу, на підвищення рівня інвестиційної привабливості відповідної територіальної громади за рахунок

використання її конкурентних переваг. Стратегічні плани зазвичай зорієнтовані на реалізацію конкретних проектів, які спроможні забезпечити вихід місцевої економіки на якісно новий рівень розвитку. Відтак, в основу стратегічних планів розвитку територій покладений пошук саме таких проектів «прориву» [62, с. 85].

У зарубіжних країнах традиційно сформувалась трискладова система управління територіальним соціально-економічним розвитком, яка об'єднує центральні, великі регіональні та місцеві територіальні структури управління. До компетенції центральних органів управління належить макрорегулювання процесів соціально-економічного розвитку, формування правового середовища, яке врегульовує діяльність у сфері територіального управління [10].

Узагальнення досвіду зарубіжних країн у сфері стратегічного планування розвитку територіальних формувань вказало на наявність таких тенденцій:

– зорієнтованість стратегічного планування територіального розвитку на підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. У багатьох країнах формуванню механізмів стратегічного планування розвитку на усіх рівнях публічного управління сприяли децентралізація владних повноважень та проведення адміністративних реформ;

– програмні документи регіонального розвитку розробляють органи державної влади. При цьому уряд передбачає кошти на реалізацію відповідних стратегічних планів, залучення громадськості до процесу планування, а також оцінювання результатів розвитку спеціалізованими державними структурами регіонального розвитку (Міністерство регіонального розвитку (Чехія), Рада з реформ (Румунія) та ін.). У центрально-східній Європі для сприяння розвитку регіонів засновані відносно незалежні інституції – Національні агенції з регіонального розвитку. У Румунії, Польщі, Чехії ці агенції є неурядовими, неприбутковими організаціями, які можуть передбачати також залучення державних інституцій у рамках своєї діяльності;

– узгодженість стратегічних планів соціально-економічного розвитку територій з відповідними планами стійкого розвитку населених пунктів цієї

територіальної громади. В основу стратегічного планування розвитку покладені норми концепції стійкого розвитку населених пунктів;

- відсутність єдиної методології розробки програмних документів розвитку (планів, проектів, програм та ін.). У більшості країн територіальні громади виробляють власну методику стратегічного планування розвитку, що передбачає врахування місцевої специфіки при виробленні цілей та завдань на довгостроковий період; брендинг територіальної громади та її маркетинг;

- застосування у стратегічному управлінні територіальними громадами інструментарію зі сфери бізнес-адміністрування (зокрема, КРІ – комплекс показників ефективності управління та ін.);

- ґрунтовне врахування принципу соціального партнерства при розробці стратегічних документів розвитку територіальної громади. До планування стратегії розвитку, крім органів влади, долучаються також бізнес-асоціації, неурядові агентства, громадські організації, громадські активісти та ін. Розробка стратегічного бачення розвитку територіальної громади, стратегічних та оперативних цілей розвитку здійснюються на засадах широкого обговорення та дискусій з усіма зацікавленими сторонами, цільовими фокус-групами. Завдяки такому підходу вдається забезпечити високий рівень ефективності стратегічного планування з точки зору відображення інтересів усіх членів територіальної громади, сформулювати імідж території, мету й завдання її розвитку. Поряд із залученням активної частини громадськості до розробки програмних документів розвитку, стратегічне планування передбачає також постійне інформування громадськості для формування відповідної думки та пошуку компромісів у разі виникнення розбіжностей та конфлікту інтересів між органами місцевої влади та фокус-групами;

- активне використання міжмуніципальної та міжрегіональної співпраці в рамках стратегічного планування розвитку. Застосування цих інструментів значно розширює можливості для планування проектів розвитку, особливо у дрібних територіальних громадах;

– аутсорсинг послуг зі стратегічного планування розвитку. В зарубіжних країнах послуги з розробки програмних документів органи місцевої влади нерідко замовляють у спеціалізованих державних та недержавних структур, наукових установ;

– каталізатором стратегічного планування на рівні територіальної громади виступають так звані «флагманські» проекти розвитку, які спроможні дати поштовху для структурних зрушень в місцевій економіці, різко поліпшити ситуацію із зайнятістю в територіальній громаді, забезпечити формування її нового позитивного іміджу. При цьому для реалізації «флагманських» проектів широко використовують механізм публічно-приватного партнерства, що передбачає поєднання ресурсів центрального та місцевих бюджетів, приватних структур, кредитних ресурсів та інших джерел. У країнах ЄС з цією метою активно використовують гранти та субсидії з бюджету ЄС, позики міжнародних фінансових інституцій [56];

– активні структурні трансформації у регіонах із застарілою структурою економіки. У стратегічному плануванні розвитку таких територіальних громад роблять акцент на становлення нових секторів економіки, виникнення так званих «точок росту», тобто суб'єктів господарювання чи їх об'єднань, які у наявному середовищі в перспективні будуть спроможні динамічно розвиватись і стимулювати розвиток інших, суміжних сегментів місцевої економіки;

– безперервність стратегічного планування розвитку територіальних громад та його індикативний характер. У цьому ракурсі стратегічне планування розглядають як єдиний процес вироблення рекомендацій щодо політики та програм розвитку як на регіональному рівні, так і на рівні конкретних громад. У процес планування закладені механізми, які дають змогу врахувати мінливість екзогенного середовища та вносити необхідні коригування;

– координація регіональної політики, в тому числі щодо стратегічного планування розвитку територіальних громад, на рівні ЄС. З цією метою при Єврокомісії створено Комітет регіонів, до складу якого входять представники регіональних та місцевих органів влади.

Розглянемо досвід стратегічного планування розвитку територій на прикладі окремих країн. Наприклад, у США система стратегічного планування регіонального розвитку «Планування – Програмування – Бюджетування» була започаткована у 1969 році і мала своїм головним призначенням забезпечення реалізації стратегічних цілей розвитку країни. Зміст стадії «Планування» полягав у відмові від моделі бюджетного фінансування за принципом «від досягнутого» та перехід до стратегічного орієнтованого бюджетування, коли забезпечено чіткий зв'язок видатків бюджету з необхідністю досягнення довгострокових цілей. Стадія «Програмування» характеризує конкретизацію стратегічних цілей у кількісних показниках відповідних цільових програм, які розробляють на одно-, три- та п'ятирічний період. На третій стадії системи «Бюджетування» провадять розрахунок обсягу фінансових ресурсів, який необхідний для реалізації визначених програмою завдань і досягнення її результатів.

Головною перевагою системи стратегічного планування регіонального розвитку «Планування – Програмування – Бюджетування» є його гнучкість, адже вона передбачає можливість коригування програмних показників (при необхідності і стратегічних цілей) у випадку кардинальних змін зовнішнього середовища, переоцінки пріоритетів розвитку [35, с. 37]. Ідеї, закладені у цій системі, отримали своє продовження у нормах федерального закону «Про ефективність та результати діяльності уряду» від 1993 року. Цим документом визначено обов'язок кожного урядового відомства подавати на розгляд органу оперативного управління фінансами та Конгресу стратегічний план діяльності за відповідними програмами. У цьому плані відомства мають деталізувати:

- місію діяльності, свої цілі та завдання, а також методи та механізми їхнього досягнення;
- обґрунтування того, яким чином цілі відомства щодо підвищення ефективності його діяльності узгоджуються із його загальними цілями на довгостроковий період;

- характеристику ключових чинників, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей та перебувають за межами контролю відомства;
- показники оцінювання програм, які використовуються при визначенні або коригуванні загальних цілей та завдань відомства, разом з графіком оцінювання програм у майбутньому [30, с. 43].

Характерними ознаками стратегічного планування розвитку територій у США є його транспарентність, демократичність та високий фаховий рівень. Транспарентність стратегічного планування забезпечується шляхом публікації усіма відомствами проміжних та підсумкових звітів про реалізацію програм в рамках досягнення стратегічних цілей розвитку. Демократичність планування полягає у залученні представників громадянського суспільства до розробки стратегічних планів розвитку, в тому числі через створення постійно діючих структур. Завдяки цьому стратегії розвитку мають характер акту суспільної злагоди. Високого фахового рівня стратегічного планування досягають за рахунок створення спеціальних комісій чи агентств з економічного розвитку, призначення яких полягає у розробці цільових програм на виконання цілей стратегії розвитку. Вагоме місце у розробці стратегічних планів розвитку відіграють також університетські дослідницькі центри, які нерідко задіяні на усіх етапах розробки і реалізації стратегічних цілей розвитку. Оригінальним явищем у США є діяльність корпорацій соціально-економічного розвитку, створених за фінансової участі органів місцевого самоврядування. Завданням цих структур є розробка та реалізація проєктів, фінансування різноманітних програм, які спрямовані на зниження рівня безробіття, підвищення рівня життя населення у депресивних регіонах. Додатково до бюджетного фінансування, корпорації соціально-економічного розвитку залучають приватні капітали та благодійні внески [23, с. 277-278].

Поряд із досвідом «піонера» у розвитку стратегічного планування, варто звернути увагу на відповідну практику у країнах-сусідах, зокрема в Польщі. У цій країні функції виконання регіональних програм розмежовані: на рівні воєводств реалізують функції моніторингу економічної та екологічної ситуації

в регіоні, реалізації регіональних цільових програм, розвитку прикордонної інфраструктури та ін.; на рівні гмін забезпечують функціонування закладів регіональної виробничої і соціальної інфраструктури (надання бюджетних послуг освіти, культури, охорони здоров'я, розвиток комунального сектору та громадського транспорту) [14].

У Польщі на законодавчому рівні визначено поняття «планування території» як діяльності з визначення цільового призначення території, засад її використання на підставі встановленого порядку планування і збалансованого розвитку територій [18]. Система програмних документів у Польщі об'єднує: концепцію освоєння території країни, а також програми, які містять завдання реалізації суспільних потреб на загальнодержавному рівні, а також інші програмні акти (доповіді про стан просторового освоєння країни, різні аналізи та планувальні дослідження). Правове підґрунтя стратегічного планування формують Закон «Про регіональний уряд», у якому деталізовано процедури розробки регіональної стратегії розвитку; Методичні рекомендації Офісу державної служби, які розкривають методологію стратегічного планування.

На рівні воєводства основним програмним документом самоврядування є план освоєння території воєводства, принципів рішення якого обумовлюються загальною стратегією розвитку воєводства. Хоча План освоєння території воєводства не має обов'язкового характеру для виконання, його положення враховують при визначенні напрямів освоєння територій на рівні гмін. В гмінах головним програмним документом є місцевий план, який з одного боку, визначає цілі, напрями діяльності місцевої адміністрації у питанні освоєння території; з іншого боку – встановлює призначення, принципи використання та забудови території гміни. Не зважаючи на те, що питання обов'язковості стратегічного планування не закріплене законодавчо, в сучасних умовах кожне воєводство та практично усі гміни у Польщі мають власні стратегії розвитку.

На рівні гмін практикують складання двох документів зі стратегічного планування: аналітичного огляду передумов та напрямів розвитку території (не має статусу нормативного акту, однак є основою для розробки стратегії);

місцевий план розвитку території (стратегія), яка є обов'язковою для виконання [14].

Стратегічний план розвитку територій розробляють на 5-10 років. На його виконання розробляють: плани діяльності на 3-5-річний строк, у яких визначені оперативні завдання (у фінансових та нефінансових параметрах), а також заходи, які здійснюються з метою виконання цих завдань та зниження ризиків їх невиконання; оперативні річні плани, які містять конкретні завдання, які можуть бути об'єктом постійного моніторингу та прийняття рішень щодо перерозподілу ресурсів.

Аналогічно до досвіду США, стратегічне планування територіального розвитку в Польщі базується на принципах широкого залучення громадськості, узгодженості стратегічних планів на регіональному та місцевому рівні, високий рівень гнучкості при розробці стратегічних цілей розвитку та ін. Однак, необхідними вимогами до вибору стратегічних цілей є: їх спрямованість на відображення національних інтересів, формування національної, громадської та культурної свідомості громадян; сприяння розвитку економічної активності; підвищення рівня конкурентоспроможності територій та рівня інноваційного розвитку; збереження цінностей культурного та природного середовища та ін. [33].

Підсумовуючи огляд зарубіжного досвіду стратегічного планування, можна констатувати, що його роль в сучасних умовах невпинно зростає. Програмні документи, які визначають стратегічні цілі й завдання розвитку, можуть входити елементом в інтегральні стратегії соціально-економічного розвитку, або виступати самостійним механізмом регулювання регіонального і місцевого управління. Характерними особливостями стратегічного планування розвитку територій у зарубіжній практиці є відкритість, активне залучення громадськості та високий професіоналізм планування.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДВОЛОЧИСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз потенціалу досліджуваної територіальної громади та формування її профілю

Ключовим завданням стратегічного планування на рівні територіальної громади є пошук відповіді на питання про ключові напрями, у яких доцільно спрямовувати матеріальні та фінансові ресурси для того, щоб забезпечити відтворення і розвиток системи життєдіяльності територіальної громади. В час, коли матеріально-фінансові ресурси є обмеженими, стратегічне планування має вказати на чіткі пріоритети, у які сфери та на які цілі будуть використані наявні ресурси: на розвиток системи освіти, поліпшення медичного обслуговування, ремонт дорожньої мережі, збільшення соціальних виплат, підтримку бізнесу чи ін. Відповідь на питання, в чому полягає специфіка розвитку територіальної громади, якими мають бути пріоритети, цілі та сценарії її розвитку в наявних соціально-економічних умовах, якою є позиція громади в порівнянні з іншими територіальними утвореннями має дати стратегія.

Відповісти на це питання непросто, адже воно вимагає тривалої копіткої роботи з ґрунтового аналізу усіх аспектів життєдіяльності громади та екзо- і ендогенних чинників, які на них впливають. Стратегічні цілі та завдання розвитку громади не можуть бути результатом обговорення обмеженого кола людей всередині органу місцевого самоврядування, вони визначаються на підставі аналізу конкурентних переваг громади та обґрунтування стратегічного вибору конкретними фактами.

Діагностика поточного стану територіальної громади має здійснюватись на підставі комплексного підходу до її проведення та передбачати, щонайменше, три види досліджень:

– базовий (об’єктивний) аналіз статистичних показників розвитку громади, який передбачає підготовку аналітичної частини стратегії розвитку, на підставі якої будуть ідентифіковані основні проблеми та можливості, сильні та слабкі сторони громади, а також вироблені стратегічні й оперативні цілі розвитку;

– соціологічний аналіз, який базується на проведенні опитувань мешканців територіальної громади, бізнес-структур, громадських активістів та інших осіб, які в сукупності дадуть можливість сформулювати об’єктивну картину про стан розвитку територіальної громади. Соціологічний аналіз також може передбачати проведення досліджень шляхом відкритих онлайн-опитувань, роботи з фокус-групами, експрес-анкетувань та іншими методами. Соціологічний аналіз дає змогу доповнити результати базового аналізу показників розвитку громади;

– стратегічний аналіз, який допомагає впорядкувати висновки базового та соціологічного аналізу, оцінити всю наявну інформацію про розвиток громади і сформулювати пріоритети. Проведення стратегічного аналізу є прерогативою спеціально створеної робочої групи з розробки стратегії, базується на досвіді та знаннях її членів. При проведенні стратегічного аналізу використовують низку наукових методів аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз чи аналіз А-В-С. Стратегічний аналіз демонструє готовність територіальної громади до змін та накопичення соціального капіталу.

Інформаційна база для проведення діагностики соціально-економічного розвитку територіальної громади об’єднує внутрішні й зовнішні джерела даних. До внутрішніх джерел інформації належать дані структурних підрозділів апарату відповідного органу місцевого самоврядування (відділу земельних відносин, відділу освіти, дані розпорядників та одержувачів коштів відповідного місцевого бюджету та ін.), програми соціально-економічного розвитку громади в цілому та окремих сфер діяльності, звіти про їх виконання. Зовнішніми джерелами інформації для проведення аналізу є: дані територіальних підрозділів Державної служби статистики України, суб’єктів господарювання, розташованих у громаді; результати наукових та соціологічних досліджень, що стосуються територіальної громади тощо. Окрему складову інформаційної бази базового аналізу становлять

програмні документи, такі як Генеральний план розвитку території громади, соціально-економічний паспорт території та інші.

Система соціально-економічних показників, необхідних для проведення аналізу, складається розробниками на підставі Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегічних та програмних документів соціально-економічного розвитку ОТГ, схвалених Наказом Мінрегіонбуду від 30.03.2016 р. № 75 [47]. Разом з тим, розробники стратегії розвитку територіальної громади можуть доповнювати пропоновані показники додатковими індикаторами, які на їх розсуд, потрібні для об'єктивного оцінювання.

Результати соціально-економічного аналізу отримують своє оформлення у вигляді профілю громади – окремого розділу Стратегії розвитку. Цей документ містить комплексну та об'єктивну інформацію щодо місцевої економіки, її потенціалу, конкурентних позицій та перспектив розвитку. Типова структура профілю громади включає низку підрозділів, які комплексно характеризують територіальну громаду. Розглянемо структуру профілю громади на прикладі Підволочиської селищної ОТГ Тернопільської області.

Відтак, профіль Підволочиської селищної ОТГ містить такі підрозділи:

1) загальна інформація, присвячена історії та природно-географічним даним територіальної громади, її особливостям. Підволочиська селищна ОТГ була утворена 30.07.2015 р. у складі громади смт. Підволочиська та 22 сільських громад. За географічним положенням громада знаходиться у північно-східній частині Тернопільської області, на відстані 40 км від обласного центру. Площа територіальної громади складає 350 км², або 43,8% території Підволочиського району і 2,5% площі області. Підволочиська ОТГ межує зі сходу з Волочиською ОТГ Хмельницької області, з півдня – із Скалатською ОТГ, з півночі із Скориківською і Новосільською ОТГ Підволочиського району, з північного заходу – Збаразьким, з заходу – з Тернопільським районом. Громада має вигідне логістичне розташування – знаходиться на європейській трасі Е50 (Махачкала – Брест, Франція), дорозі національного значення М12 (Кропивницький – Львів – Стрий).

Територія ОТГ розташована в межах Подільської височини, поверхня більшої частини громади платоподібна, полого-хвиляста. Підволочиська ОТГ бідна на корисні копалини, вони представлені лише покладами будівельних матеріалів (вапняк, кварцовий пісок, щебінь, суглинки). Водні ресурси ОТГ представлені р. Збруч з притоками, які використовують для розведення риби, водоплавної птиці, водопостачання промислових та побутових споживачів. Ґрунтовий покрив території ОТГ складають чорноземи різного типу, а також лучні та сірі лісові ґрунти, сприятливі для ведення сільськогосподарського виробництва. Специфіка Підволочиської ОТГ у тому, що на її території перебуває частина національного заповідника «Медобори».

Загальна площа земель Підволочиської ОТГ складає 35,04 тис. га, з яких 30,07 тис. га, або 85,8% складають сільськогосподарські землі; 1,93 тис. га, або 5,5% – землі лісогосподарського використання, 1,64 тис. га, або 4,7% – землі під забудовою. Площа водних об'єктів на території громади складає 0,35 тис. га, а 0,40 тис. га складають землі запасу;

2) демографічна ситуація, тенденції у зміні населення, його освітніх та гендерній структурі, індекс старіння населення. Демографічна ситуація в ОТГ характеризується стійким скороченням чисельності населення і його старінням. На початок 2018 року в Підволочиській ОТГ проживало 19,4 тис. осіб, з яких 7,8 тис. осіб, або 40,8% становили жителі міст. Рівень урбанізації дещо нижчий порівняно з середнім значенням Тернопільської області 44,9% та в 1,75 рази нижчий, ніж середній рівень по країні. Значно нижчою за середньоукраїнську є густина населення в ОТГ – 55,9 осіб/км² (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Демографічні показники Підволочиської селищної ОТГ
Тернопільської області у 2015-2018 рр.¹**

Показники	2015	2016	2017	Поч. 2018
Кількість жителів ОТГ, осіб	19855	20013	19610	19395
в т.ч. міське населення	8056	8015	7981	7808
Кількість осіб на 1 км ²	56,73	57,18	56,03	55,93
% зростання / зменшення населення за минулий рік	–	100,8	97,9	99,83

Примітки: 1 – складено за [20].

Якщо звернути увагу на статевовікову структуру населення громади, то у ній переважають особи віком 15-59 років – 61,2%, мешканці старше 59 років складають 23,8%, а діти та підлітки віком до 15 років – всього 16,0% загальної чисельності населення громади. Примітно, що чоловіче населення ОТГ дещо молодше, ніж жіноче. Так, питома вага чоловіків до 15 років складає 16,2% проти 15,8% у жінок; до осіб старше 59 років належать 20,1% чоловіків та 25% жінок (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Гендерно-вікова структура населення Підволочиської селищної ОТГ
Тернопільської області у 2017 році¹**

Показники	Все населення		Жінки		Чоловіки	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Менше 15 років	3159	16,0	1686	15,8	1473	16,2
15-24 років	2294	11,6	1069	10,0	1225	13,4
25-29 років	1562	7,9	834	7,8	728	8,0
30-34 років	1417	7,2	757	7,1	660	7,2
35-39 років	1375	6,9	734	6,9	641	7,0
40-49 років	2653	13,4	1416	13,3	1237	13,6
50-59 років	2814	14,2	1502	14,1	1312	14,4
60-70 років	2158	10,9	1144	10,7	1014	11,1
більше 70 років	2353	11,9	1529	14,3	824	9,0

Примітки: 1 – складено за [20].

3) якість та структура забезпечення населення громади житлом, динаміка введення нового житла в експлуатацію, облаштування житлового фонду усіма комунальними зручностями. Зважаючи на територіальну структуру населення, у складі якого переважають мешканці сільської місцевості, у Підволочиській ОТГ індивідуальні житлові будинки складають 99,3% сукупного обсягу житла, решту припадає на багатоквартирні будинки. В абсолютних даних кількість індивідуальних житлових будинків станом на 2018 рік склала 8494 од, з яких 7633 індивідуальні та 64 багатоквартирні будинки. Примітно, що із загальної кількості індивідуальних житлових будинків у громаді 861 об'єкт, або понад 10% не використовуються. Це пояснюється погіршенням демографічної ситуації у громаді, а також є наслідком складної економічної ситуації.

Показники динаміки житлового господарства в Підволочиській ОТГ свідчать, що у 2017-2018 рр. об'єкти житлової нерухомості в експлуатацію не вводились, були також відсутні об'єкти незавершеного будівництва. Кількість заселених індивідуальних житлових будинків після зростання у 2016 році на 222 об'єкти, або на 3,0%, у наступні роки залишалась незмінною; у 2016 році було також введено в дію 2 багатоквартирні житлові будинки, у 2017-2018 рр. такі випадки були відсутні. Дані соціологічних опитувань засвідчили, що у громаді переважає власне володіння житловою нерухомістю: понад 76,4% мешканців проживають у власному будинку, 21,5% мають власну квартиру. Середня площа житла складає 61-100 м².

У територіальній громаді відсутні у відкритому доступі показники щодо обладнання житлового фонду комунальними зручностями. Загальна протяжність мереж водопостачання становить 35 км, водовідведення та каналізації – 19 км. Не зважаючи на те, що мережі водопостачання та водовідведення перебувають у незадовільному стані, більшість мешканців громади позитивно оцінюють якість питної води;

4) зайнятість та доходи населення (рівень і структура зайнятості у розрізі галузей економіки, динаміка безробіття, розподіл безробітних за гендерною, віковою ознакою і рівнем освіти, середній рівень оплати праці тощо). Кількість працездатного населення у Підволочиській ОТГ складає 11,87 тис. осіб, з яких зайняте населення складає 6,35 тис. осіб, або 53,5%. При цьому, в установах та організаціях, а також на підприємствах, які знаходяться на території громади, працевлаштовані всього 1,79 тис. осіб, або дещо більше чверті усіх зайнятих, понад 4,55 тис. осіб зайняті іншими видами діяльності. Частина мешканців ОТГ працевлаштовані у м. Волочиськ Волочиської ОТГ. 1,09 тис. осіб віднесені до самозайнятих (фізичні особи-підприємці) (рис. 2.1). До найбільших роботодавців на території ОТГ належать: аграрні підприємства ТОВ «Агрофірма Медобори» (кількість працюючих – 183 осіб), ТОВ «АГРО-РОСЬ» (70 осіб); підприємства переробної промисловості – ТОВ «Надзбруччя хліб» (177 осіб), швейної промисловості – ТОВ «Антарес» (50 осіб).

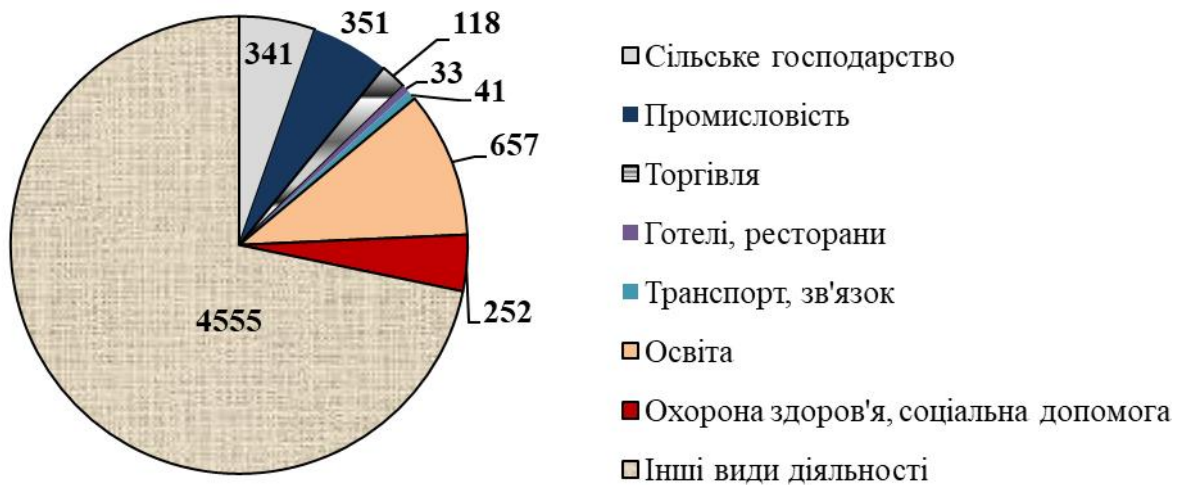


Рис. 2.1. Структура зайнятості у Підволочиській ОТГ у 2018 році, осіб

Примітки: 1 – побудовано за [20].

Дані соціологічних опитувань вказують на недостатні можливості для працевлаштування у громаді. На думку 2/3 опитаних мешканців, доступність робочих місць, підтримка малого бізнесу, можливості для ведення власної справи у громаді є незадовільними. Через це, тільки 49,0% домогосподарств складаються із осіб, які постійно проживають і працюють у громаді, тоді як майже чверть домогосподарств мають у складі осіб, які працевлаштовані за межами Підволочиської ОТГ. Для 52,2% домогосподарств громади основним джерелом доходів виступає пенсія, тоді як зарплата – тільки для 31,8% сімей. Понад 1/5 домогосподарств визначили основним джерелом доходу кошти від роботи за кордоном, і тільки 3,9% назвали таким джерелом доходи від підприємництва.

Зважаючи на відсутність відповідної статистичної бази, оцінити рівень оплати праці в громаді у динаміці не можливо. Однак, за даними офіційної статистики, за перше півріччя 2019 року середня зарплата у Підволочиському районі становила 7,10 тис. грн., що значно нижче, ніж по країні в цілому та по області. Примітно, що мешканці громади рівень зарплати, який дає можливість комфортно проживати у Підволочиській ОТГ оцінюють в сумі 20,0 тис. грн., що в 2,8 рази перевищує поточний рівень оплати праці у районі;

5) рівень розвитку економіки громади (динаміка та структура суб'єктів господарювання, обсягів виробництва продукції та надання послуг, рівень та географічна структура експортно-імпорتنних операцій, інвестиції; показники виконання бюджету територіальної громади тощо). Економіка Підволочиської територіальної громади має аграрно-промислову спеціалізацію, з акцентом на вирощуванні та переробці сільськогосподарської продукції. У громаді працює 8 аграрних підприємств, 3 кооперативи і 4 фермерські господарств. Перспективи розвитку промислового сектору пов'язані із видобуванням корисних копалин, виробництвом будівельних матеріалів та продуктів харчування.

Обсяги виробництва у найважливішій галузі економіки ОТГ – аграрному секторі зросли з 285,0 млн. грн. у 2015 році до 366,0 млн. грн. у 2018 році, або на 28,4%. У промисловості ОТГ зростання за період 2015-2018 рр. становило 2,5 рази, або з 84,0 до 206,0 млн. грн. Натомість, суб'єкти господарювання галузі торгівлі характеризуються стійким зменшенням обсягів реалізації (табл. 2.3). Економіка Підволочиської ОТГ зорієнтована на потреби внутрішнього ринку, обсяги експорту порівняно із показниками виробництва є незначними, не зважаючи на їх зростання за останні роки в 2,1 рази.

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва в окремих галузях економіки та обсяги експорту в Підволочиській ОТГ у 2015-2018 рр., млн. грн.¹

Показник	2015	2016	2017	2018
Обсяги виробництва у галузях: сільське господарство, мисливство, лісове та рибне господарство	285	313	318	366
промисловість	84	189	119	206
оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з їх ремонту	40	38	35	30
Обсяги експорту продукції	2,8	4,0	3,9	5,8

Примітки: 1 – складено за [20].

Зростання економіки позитивно позначається на показниках виконання бюджету Підволочиської ОТГ. Створення об'єднаної громади збільшило доходи селищного бюджету від оподаткування в 3,1 рази з 11,8 млн. грн. у 2015 році до

36,3 млн. грн. у 2016 році. В наступні роки спостерігались високі темпи приросту податкових надходжень, провідну роль у їх формуванні відіграють поступлення ПДФО. На 2019 рік вони заплановані в обсязі 41,0 млн. грн., що в 2,2 рази більше, ніж у 2016 році. Згідно прогнозу селищного бюджету на 2020-2021 рр., надходження від сплати ПДФО продовжать зростати.

Високими темпами зростання характеризуються також єдиний податок (з 8,5 млн. грн. у 2015 році до 14,0 млн. грн. у 2019 році), плата за землю (з 3,8 млн. грн. до 5,4 млн. грн., відповідно), акцизний податок (з 2,3 млн. грн. до 3,7 млн. грн.). Втім, згідно прогнозів, у 2020-2021 рр. надходження акцизного податку до селищного бюджету різко зменшаться, що пов'язане з втратою чинності норми про зарахування до місцевих бюджетів 13,44% надходжень акцизного податку з пального (табл. 2.4). Через це можна прогнозувати підвищення рівня залежності селищного бюджету від міжбюджетних трансфертів. Згідно затвердженого плану доходів селищного бюджету на 2019 рік, питома вага власних доходів визначена на рівні 55,4%, натомість 44,6% сукупних доходів мають становити трансферти.

Таблиця 2.4

**Податкові надходження селищного бюджету
Підволочиської ОТГ у 2015-2021 рр., млн. грн.¹**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Податкові надходження, в т.ч.:	11,8	36,3	52,8	66,6	69,5	Н.д.	Н.д.
Податок на доходи фізичних осіб	–	18,4	31,1	39,8	41,0	43,9	47,0
Єдиний податок (крім с/г виробників)	3,4	5,0	5,6	6,9	7,4	14,6	15,2
Єдиний податок від с/г виробників	2,5	3,5	4,4	6,4	6,6		
Рентна плата за використання інших природних ресурсів	1,4	2,6	2,7	3,3	3,5	3,6	3,7
Плата за землю	2,6	3,8	5,2	4,9	5,4	7,5	7,6
Податок на нерухомість	0,2	0,6	0,9	1,7	1,8		
Акцизний податок	1,6	2,3	2,8	3,6	3,7	1,3	1,4

Примітки: дані за 2019 рік – план, 2020-2021 рр. – прогноз; складено за [20].

б) суспільна інфраструктура (мережа дошкільних, загальноосвітніх закладів і показники їх наповнюваності, інженерна і комунальна інфраструктура, енерго- та водопостачання, транспорт та ін.).

У структурі видаткової частини селищного бюджету Підволочиської ОТГ вагому роль відіграють видатки на культуру та мистецтво, охорону здоров'я та державне управління (додаток А), але провідною за обсягом спрямування коштів з бюджету залишається освіта. У 2018 році в Підволочиській громаді працювали 9 дошкільних та 16 загальноосвітніх навчальних заклади (з них 5 навчально-виховних комплексів типу «школа – садок»). Погіршення демографічної ситуації в ОТГ позначається на кількості дітей у дошкільних і загальноосвітніх закладах, показниках їх наповнюваності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Окремі показники діяльності закладів освіти
у Підволочиській ОТГ у 2016-2018 рр.¹**

Показники	2016	2017	2018
Кількість дошкільних закладів, одиниць	–	9	9
Кількість дітей в дошкільних закладах, тис. осіб	–	535	519
Завантаженість дошкільних закладів (дітей на 100 місць)	120	115	95
Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, одиниць	–	18	16
Кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб	–	1777	1762
Кількість вчителів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб	290	287	278

Примітки: 1 – складено за [20].

Якщо оцінити наповнюваність закладів освіти, то вона значно різниться у розрізі окремих шкіл і дошкільних установ. Так, наповнюваність Мисловецького ДНЗ складає всього 22,5% від проектної потужності, Мовчанівського ДНЗ – 76,5%, тоді як Підволочиського ДНЗ – 116,4%, Хмелиськівського ДНЗ – 136,4%, Качанівського ДНЗ – 142,9%, Турівського ДНЗ – 146,2%.

Середня наповнюваність п'яти НВК територіальної громади складає від 10,0% у Клебанівському ЗНЗ І-ІІ ст. – ДНЗ до 25,3% в Оріховецькому ЗНЗ І-ІІ ст.

– ДНЗ. Низьким залишається цей показник і в загальноосвітніх закладах освіти, тільки в 5-ти з 11 ЗОШ рівень наповнюваності перевищує 30%, найвищим він є у Підволочиській ЗОШ І-ІІІ ст. – 41,1%. Однак, наповнюваність у Росохуватецькій ЗОШ І ст. складає 9,4% від проектної потужності, у Турівській ЗОШ І-ІІІ ст. – 16,3%, у Хмелисківській ЗОШ І-ІІ ст. – 22,8%.

Мережу закладів охорони здоров'я в громаді складають: Підволочиська КЦРЛ, КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги», 3 амбулаторії загальної сімейної медицини у с. Галушинці, с. Кам'янки, с. Качанівка. Мережа закладів культури об'єднує 1 музейну установу, 21 будинок культури та клуби, на території громади розташовані 34 історичних пам'ятки.

Частина об'єктів соціальної інфраструктури капітально ремонтується, по окремих об'єктах капітальні ремонти заплановані в найближчі роки. Актуальним завданням є оснащення закладів соціальної інфраструктури новими системами та обладнанням, що вимагає значних обсягів бюджетного фінансування і не завжди обґрунтоване з точки зору динаміки потенційних споживачів послуг. Однак, раціоналізація витрат на соціальну інфраструктуру в контексті зміни напрямків діяльності вимагає нового суспільного консенсусу та нової стратегії розвитку;

7) навколишнє середовище (якість повітря, води та рівень їх забруднення, викиди шкідливих речовин в атмосферу; переробка і видалення відходів, обсяг відходів та вартість їх утилізації). Стан навколишнього середовища у громаді помірно задовільний, однак має тенденцію до деградації. Головними загрозами довкіллю є відсутність інфраструктури комунальних послуг та їх низька якість; екстенсивне ведення сільського господарства, хімічне удобрення земель та відсутність обладнання для очистки й утилізації відходів с/г виробництва; використання викопних покладів сировини на території ОТГ, що призводить до руйнування природного ландшафту, зменшення біологічно активної площі, впливає на водні ресурси, повітря (пил і шум від ведення видобувної діяльності та транспортування сировини);

8) потенціал для інвестицій і проектів розвитку (нерухомість для ведення господарської діяльності, в тому числі наявність вільних земельних ділянок та

промислових майданчиків, інфраструктура з підтримки підприємництва; проекти та місцеві програми, які заплановані для реалізації, діяльність недержавних громадських організацій, соціальний капітал громади та ін.).

Підволочиська ОТГ відчуває значну потребу в інвестиціях, зокрема щодо підвищення якості й доступності надання комунальних послуг: водопостачання та водовідведення, поводження з твердими побутовими відходами; розвитку дорожньо-транспортної та житлової інфраструктури. В ОТГ, згідно робочих документів з розробки Стратегії розвитку громади, є 6 перспективних земельних ділянок у комунальній власності, придатних для розміщення промислових об'єктів. Площа цих 6 ділянок сукупно складає 37,2 га, одна з них розташована у с. Кам'янки, інші – на території смт. Підволочиськ.

Отож, результати діагностики потенціалу Підволочиської ОТГ свідчать, що громада характеризується низкою переваг, які можуть стати підґрунтям для її успішного розвитку, а саме: значні земельні ресурси та поклади сировини для виробництва будівельних матеріалів, вигідне логістичне розташування, вагомі трудові ресурси. Перспективними напрямками розвитку громади є: вирощування і переробка сільськогосподарської сировини, виробництво будівельних матеріалів, переробка відходів, розвиток рекреації. Однак, значний розвиток мережі закладів соціальної інфраструктури та її незадовільний стан актуалізують питання щодо її оптимізації та підвищення ефективності надання суспільних послуг.

2.2. Обґрунтування стратегічних та операційних цілей розвитку досліджуваної територіальної громади

Система стратегічних цілей розвитку територіальної громади об'єднує наступні елементи: стратегічне бачення та пріоритети розвитку, стратегічні та оперативні цілі. Поворотним пунктом процесу формування стратегічних цілей розвитку громади є визначення Стратегічного бачення, яке формулюється на підставі даних діагностики початкового стану розвитку громади й узагальнення уявлень членів територіальної громади щодо моделі бажаного майбутнього.

З моменту початку роботи над Стратегічним баченням аналіз ситуації в громаді підходить до завершення та розпочинається визначення того, чого громада хоче досягти із стратегічної точки зору, заснованої на висновках. Стратегічне бачення вказує на критичні проблеми та питання, які актуальні для територіальної громади та визначає, яку спільноту та громаду намагаються побудувати її мешканці. Зміст Стратегічного бачення має бути сформульований таким чином, щоб надихнути кожного мешканця територіальної громади та спрямувати його на шляху до спільної мети в майбутньому, надати сенсу всіх заходам, які будуть реалізовані у громаді в наступні роки, незалежно від того, будуть вони стосуватись інституцій, організацій чи окремих індивідів.

Формулювання Стратегічного бачення має враховувати взаємно пов'язані внутрішній та зовнішній виміри розвитку територіальної громади. Внутрішній вимір характеризує спільну думку усіх зацікавлених сторін щодо того, якого типу громаду вони прагнуть побудувати впродовж визначеного стратегією періоду; зовнішній вимір вказує на конкурентні позиції, які територіальна громада прагне завоювати у відповідному середовищі. Обидва виміри позиції мають бути засновані на унікальних конкурентних перевагах громади, які уже в наявності, або які громада може створити за сприятливих та реалістичних зовнішніх умов.

Запорукою об'єктивності формулювання Стратегічного бачення розвитку територіальної громади є забезпечення широкого залучення громадськості до процесу його обговорення. Така участь громадськості може бути забезпечена доволі широким набором інструментів: телефонними опитуваннями, роботою з фокус-групами, проведенням громадських слухань, створенням робочих і тематичних груп з підготовки рекомендацій, інтерактивними теле- і радіо дебатами, голосуваннями через засоби масової інформації чи соціальні мережі. Кожна з наведених форм залучення громадськості до визначення Стратегічного бачення розвитку громади передбачає організацію діалогу різних суспільних груп, представників органів влади, підприємницького сектору, громадських

організацій, засобів масової інформації, молодіжних об'єднань чи окремих громадян.

Головними вимогами до Стратегічного бачення розвитку громади є його реалістичність, специфічність, амбітність та бажаність для мешканців. Воно має відображати унікальність територіальної громади, що не може бути скопійована іншими територіальними формуваннями. Реалізація змісту, закладеного у Стратегічному баченні, забезпечить конкурентоспроможність територіальної громади у перспективі. Підтвердженням об'єктивності визначення Стратегічного бачення розвитку територіальної громади є його актуальність не залежно від зміни суспільно-політичної ситуації та дії зовнішніх чинників.

Унікальність територіальної громади, відображена у Стратегічному баченні, є природною, аполітичною характеристикою території, яку можна використати для отримання переваг порівняно із громадами конкурентами. Завдяки цьому, Стратегічне бачення може мати часовий горизонт більший, ніж термін розробки стратегії розвитку громади. Після закінчення строків реалізації поточної стратегії розвитку, Стратегічне бачення, як правило, лягає у основу розробки нової стратегії. Зазначений підхід забезпечує умови для спадковості програмних документів розвитку громади і сталості стратегічних рішень.

Стратегічне бачення Підволочиської ОТГ передбачає розгляд її як громади з високою якістю життя і рівнем взаємної суспільної довіри, для якої характерна активна співпраця всіх суспільних і професійних груп населення. Це громада зі зростаючою економікою, розвиненою сферою суспільних та комунальних послуг, якісними дорогами, естетичним громадським простором з урахуванням потреб різних вікових груп жінок і чоловіків. Підволочиська ОТГ – впізнавана в регіоні і країні як громада інвестиційно, туристично та культурно приваблива, місце проведення фестивалів, яка успішно використовує зелені технології, впроваджує сучасні освітні технології і здоровий спосіб життя (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Характерні риси Стратегічного бачення розвитку Підволочиської ОТГ на період до 2030 року¹

Примітки: 1 – побудовано за [34].

У відповідності до проекту Стратегії розвитку Підволочиської ОТГ, місія громади полягає у покращенні життя усіх її мешканців за рахунок:

- зміцнення суспільних зв'язків всередині територіальної громади та розвитку ідентичності;
- повного використання ресурсного потенціалу, його збереження та розвитку;
- координації та належного проведення поточних заходів та заходів, спрямованих на розвиток.

Основу економічного добробуту Підволочиської ОТГ на період реалізації Стратегії розвитку має скласти розвиток сільського господарства, добувної промисловості, будівництва, оптової та роздрібною торгівлі, послуг з ремонту.

Стратегічне бачення розвитку територіальної громади лягає в основу визначення стратегічних напрямів розвитку. Визначення пріоритетів розвитку територіальної громади має враховувати головну умову – обмеженість ресурсів та можливостей. Стратегія розвитку є результатом вибору між бажаним та

необхідним, між бажаннями та реальними можливостями. Відтак, стратегічних напрямів розвитку не може бути багато, адже на реалізацію всіх потреб не вистачить матеріальних та фінансових ресурсів. Процес їх вибору можна відобразити у відповідях на комплекс запитань:

- Чи дасть можливість реалізація визначених пріоритетів досягти Стратегічного бачення майбутнього розвитку території?
- Наскільки оптимальною є кількість сформульованих пріоритетів розвитку з точки зору достатності наявних ресурсів для їх втілення?
- Наскільки чітко та зрозуміло сформульовані пріоритети розвитку?
- Чи можливо для кожного пріоритету визначити кількісні індикатори, якими можна оцінювати прогрес у їх досягненні?
- Чи узгоджені між собою пріоритети розвитку, чи немає між ними суперечності?

Методологічні настанови з проблематики стратегічного планування стверджують, що оптимальна кількість пріоритетів розвитку складає не більше трьох-чотирьох позицій. Таким чином, стратегічні пріоритети мають належати до найважливіших цілей у контексті Стратегічного бачення розвитку, бути прозорими та зрозумілими.

У Підволочиській ОТГ стратегічними напрямками розвитку визначені: суспільний розвиток; економічний розвиток; житлово-комунальне господарство і охорона довкілля; публічне і просторове управління, партнерство та промоція.

Стратегічні цілі розвитку територіальної громади формулюються на базі Стратегічного бачення та у відповідності до стратегічних напрямів розвитку громади. Вони являють собою перший етап трансформації та конкретизації Стратегічного бачення та вироблених акцентів розвитку. Стратегічними цілями окреслюють основні напрями для досягнення бачення та ототожнюють кінцеві результати, які мають бути досягнуті до звершення періоду реалізації Стратегії розвитку громади.

Процес вироблення стратегічних цілей розвитку територіальної громади має передбачати контроль щодо їх узгодження по горизонталі (взаємна, між

компонентна та міжгалузева гармонізація цілей) та вертикалі (узгодження цілей Стратегії розвитку територіальної громади зі стратегіями та планами вищого рівня).

Процедура визначення стратегічних цілей розвитку громади передбачає їх нормалізацію відповідно до низки критеріїв. Найперше, кількість стратегічних цілей розвитку має складати в межах від трьох до шести. Визначення надмірної кількості стратегічних цілей вихолощує процес стратегічного планування, а також може призвести до розпорошення обмежених ресурсів розвитку і падіння ефективності реалізації Стратегії. Додатковими вимогами до стратегічних цілей розвитку є:

- конкретність, що забезпечує підґрунтя для прийняття продуманих рішень щодо розвитку територіальної громади у майбутньому. Завдяки цьому можливо більш обґрунтовано оцінити, наскільки функціонування суб'єктів економічної діяльності відповідає меті досягнення Стратегічного бачення та місії громади;

- вимірність, тобто формулювання стратегічних цілей у такий спосіб, щоб їх досягнення можливо було оцінити чіткими показниками;

- узгодженість, що передбачає врахування при визначенні множинних стратегічних цілей того, що всі вони спрямовані на досягнення однієї мети. Дії і рішення на виконання однієї стратегічної цілі не мають створювати перешкод для реалізації інших стратегічних цілей розвитку. У протилежному випадку, виникають передумови для конфлікту між суб'єктами, відповідальними за досягнення антагоністичних цілей. Водночас, важливо забезпечити узгодження стратегічних цілей розвитку зі Стратегічним баченням та місією громади;

- реалістичність, адже встановлення недосяжних або частково досяжних стратегічних цілей ставить під загрозу можливість реалізації Стратегії й матиме негативні наслідки. Надмірний оптимізм у стратегічному плануванні може викликати несприйняття стратегічних цілей розвитку у частини членів громади та їх відмову від діяльності з їх досягнення;

- часова обмеженість, яка передбачає встановлення чіткого часового горизонту планування на тривалий або короткотривалий проміжки часу.

Питання змістовного визначення стратегічних цілей дискусійне. В нашій країні часто предметом стратегій територіальних громад є сталий розвиток. Такі стратегії реалістичні, якщо базуються на забезпеченні сталого розвитку економіки. Соціальний розвиток, а тим більше сталий розвиток не можливий без економічного. Бурхливий розвиток економіки породив багато недоліків, серед яких зневажливе ставлення до збереження навколишнього середовища, забруднення довкілля, нераціональне поводження з ресурсами. Відтак, сталий розвиток не можливий без врахування його екологічної складової. Рівноцінна присутність економічної, соціальної та екологічної складової забезпечує сталість розвитку, його збалансованість та рівноцінність [12, с. 147]. Разом з тим, на низовому рівні публічного управління ефективність розвитку значною мірою залежить також від налагодження конструктивних взаємин між владою та громадськістю, активного залучення мешканців територіальної громади до вирішення питань її життєдіяльності. Співпраця між владою та громадою дає змогу досягти кращих результатів в інших складових суспільного розвитку.

В основу визначення стратегічних й оперативних цілей стратегії розвитку покладений метод аналізу причин та наслідків. Перший крок полягає у визначенні основних причин, які перешкоджають реалізації Стратегічного бачення та місії розвитку, з використанням методів соціологічних опитувань, роботи з фокус-групами та ін. Результати цієї роботи засвідчили, що найбільш актуальними проблемами для мешканців Підволочиської ОТГ є низька якість отримуваних суспільних послуг; слабкий розвиток економіки та відсутність можливостей для забезпечення бажаного рівня добробуту; неблагополучна екологічна ситуація та незадовільний стан інфраструктури; слабкий рівень комунікації влади з громадськістю, непоінформованість мешканців громади про дії влади, відсутність можливостей впливати на рішення щодо розвитку громади (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Застосування методу аналізу причин та наслідків для ідентифікації стратегічних цілей Підволочиської ОТГ¹

Примітки: 1 – побудовано за [34].

Враховуючи сформульоване Стратегічне бачення, результати опитувань мешканців територіальної громади, а також наукові підходи до забезпечення сталого розвитку, в Підволочиській громаді стратегічні цілі розвитку ОТГ можна сформулювати наступним чином:

- покращення якості суспільних послуг;
- економічний розвиток;
- покращення якості і доступності комунальних послуг, стану доріг та охорона навколишнього середовища;
- вдосконалення публічного управління і зростання суспільної активності.

Стратегічні цілі розвитку громади отримують свою конкретизацію в оперативних цілях та завданнях. Оперативні цілі також дають можливість пов'язати стратегію розвитку з бюджетним плануванням.

Формування оперативних цілей здійснюють із застосуванням методу аналізу причин та наслідків. Відповідно до нього, основні причини головної проблеми розвитку територіальної громади деталізують у корінних причинах (причинах другого порядку). Корінні й основні причини співвідносяться між

собою за схемою «причина – наслідок». В подальшому, корінні причини трансформуються в оперативні цілі стратегії розвитку.

При формулюванні основних та корінних причин головної проблеми розвитку територіальної громади важливо врахувати обмеження: основних причин не повинно бути більше 3-4, а для кожної основної причини – не більше 4-5 корінних причин. У протилежному випадку, увага при розробці стратегії розсіюється на дріб'язкові чинники, перешкоджаючи сконцентруватись на аналізі головних.

В основу визначення оперативних цілей стратегії розвитку територіальної громади були покладені результати роботи з фокус-групами, соціологічних та експертних опитувань, а також висновки за результатами діагностики реального становища Підволочиської ОТГ. Однією із найбільш актуальних проблем у сфері публічних послуг мешканці громади визначили недостатній рівень доступності та якості освітніх послуг. Гостро стоїть проблема якості навчання у навчальних закладах з низьким рівнем наповнюваності класів. Однак, якщо якість загальної середньої освіти в цілому по школах громади мешканці оцінили як добру, то негативні оцінки отримали послуги позашкільного виховання (рис. 2.5). Причина цього, серед іншого, криється у деградації матеріально-технічної бази закладів освіти, які потребують як ремонту (частково цей процес уже триває), так і оновлення матеріального забезпечення.

Результати соціологічних досліджень вказали також на негативну оцінку жителями доступності та якості медичних, соціальних послуг, можливостей для занять фізичною культурою та спортом (незадовільний стан спортивних споруд, нестача облаштованих майданчиків для занять фізичними вправами, відсутність роботи щодо популяризації здорового способу життя та ін.). Більшість опитаних зазначили, що їх доступ до спортивних та культурно-мистецьких благ зводиться до можливості відвідувати у якості пасивного глядача. Позитивно оцінено тільки можливість доступу до мережі Інтернет.



Рис. 2.5. Застосування методу причин та наслідків при обґрунтуванні оперативних цілей Стратегії розвитку Підволочиської ОТГ¹

Примітки: 1 – побудовано за [34].

Не зважаючи на функціонування у Підволочиській ОТГ ЦНАПу, майже 44,0% мешканців громади оцінили якість адміністративних послуг як посередню, а понад 10,8% – як низьку. Лише 28,5% мешканців ОТГ відзначили якість послуг як добру або дуже добру. Негативні характеристики отримали також усі аспекти оцінювання дорожньої інфраструктури, транспортного сполучення та безпеки на дорогах.

Підсумки діагностики вказали, що Підволочиська ОТГ характеризується слабкою моногалузевою економікою, базованою на сільському господарстві.

Більшість зайнятих на постійній основі працевлаштовані у бюджетній сфері – закладах освіти, охорони здоров'я, апараті управління громади. Фінансовий стан громади відносна більшість мешканців (43,4%) оцінюють як незадовільний, 37,3% – як середній, лише 7,5% мешканців визначають громаду як багату. Економічна ситуація в ОТГ характеризується слабким ринком праці, вузькими можливостями для працевлаштування та низьким рівнем оплати праці. Більшість мешканців громади незадоволені доступністю робочих місць, вказали на слабку підтримку з боку органів влади бізнесу та дрібного підприємництва. В підсумку, 30% респондентів визначили матеріальне становище як дуже погане, понад 52% – середнє (вистачає «від зарплати до зарплати»), менше 10% визначили себе як самодостатніх у матеріальному плані.

Помітно підвищилась актуальність такого напрямку розвитку громади, як екологічна безпека. Діагностика засвідчила, що стан навколишнього середовища в цілому прийнятний, однак існують численні загрози, які можуть спричинити його погіршення: незадовільний стан житлово-комунальної інфраструктури, безконтрольне використання мінеральних добрив і хімікатів в аграрному секторі, відсутність технологій та механізмів утилізації відходів, руйнування ландшафту від видобування корисних копалин та ін. Відтак, на думку більшості мешканців громади, стан природного довкілля, умови проживання у Підволочиській громаді є незадовільними.

Підволочиська громада також характеризується слабким рівнем розвитку громадянського суспільства та відсутністю належної комунікації між владою та мешканцями громади. Попри високий рівень інтересу до справ у Підволочиській громаді, 45% мешканців не беруть жодної участі у суспільному житті ОТГ, лише 8% населення беруть участь у роботі громадських організацій. Понад 40% осіб визначають, що органи влади у громаді недостатньо інформують мешканців про свою діяльність, а половина мешканців ОТГ зазначили, що практично не мають впливу на рішення, які приймають органи влади. Відсутність дієвої комунікації влади з громадськістю спричинює низьку оцінку якості роботи влади, як високу

її відзначили менше 1/5 жителів громади, тоді як понад 80% – як посередню або погану.

Узагальнення результатів діагностики поточного стану громади, задіяння інструментарію оцінювання громадської думки дало можливість сформулювати та обґрунтувати стратегічні та оперативні цілі розвитку Підволочиської ОТГ (рис. 2.6), в подальшому деталізовані в оперативних завданнях плану реалізації Стратегії.



Рис. 2.6. Стратегічні та оперативні цілі розвитку Підволочиської ОТГ¹

Примітки: 1 – побудовано за [34].

Додатковими кроками для підвищення обґрунтованості сформульованих стратегічних й оперативних цілей Стратегії розвитку територіальної громади є проведення аналізу її відповідності нормам державних, регіональних, галузевих

стратегій, генеральної схеми планування розвитку території України, схеми планування території області, середньострокових загальнодержавних, обласних та місцевих прогнозів та програм. Також потрібно здійснити консультації з фахівцями та стейкхолдерами, тобто тими людьми, групами, організаціями, що мають інтерес до процесу розробки та результатів стратегії (незалежно від того, позитивні чи негативні для них ці результати) або можуть самі впливати на стратегію та її реалізацію.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Удосконалення організаційного забезпечення стратегічного планування розвитку ОТГ

Збалансований розвиток територіальної громади не можливий без удосконалення територіальної організації влади та ефективного планування. Поглиблення реформи децентралізації має зміцнити спроможність громад та підвищити рівень соціально-економічного розвитку регіонів країни. Перехід до належної якості системи планування розвитку територій потребує повної зміни сутності планування та його трансформації в інструмент прийняття науково обґрунтованих рішень для досягнення цілей соціально-економічного та просторового розвитку громад, посилення стратегічного характеру планування, демократизації процесу розробки та прийняття програмних документів, чіткого дотримання прийнятих рішень. Система планування розвитку територій має мати стратегічний характер, враховувати інтереси усього регіону, а також бути гармонійно вбудованою у стратегічне управління національним розвитком.

Стратегічне планування на рівні місцевого самоврядування в Україні характеризується комплексом проблем, які знижують його якісні параметри. Ці проблеми пов'язані як з низьким рівнем узгодженості планування на рівні громад із процесами планування на інших рівнях публічного управління, відсутністю відповідного постійного організаційного забезпечення планування розвитку на рівні громади, слабкістю залучення громадськості до стратегічного планування на усіх його етапах.

Вирішити першу проблему – недостатню корельованість стратегічного планування на усіх рівнях влади могло б створення комплексної системи узгодження документів стратегічного планування розвитку громад. Процедура узгодження документів передбачає, що при плануванні розвитку територіальної

громади має використовуватись комплекс взаємопов'язаних документів, які враховують встановлені повноваження органів влади на різних рівнях. Вона має передбачати погодження параметрів розроблених документів планування кожним із суб'єктів планування, які забезпечують розвиток підвідомчих сфер діяльності, визначає орієнтири, надає потрібну інформацію для інших суб'єктів планування і забезпечує несуперечність та ефективність документів планування.

Проведення процедури узгодження стратегічних документів розвитку має вагому перевагу, що полягає у використанні єдиної правової, методичної та методологічної, організаційної та інформаційної основи при плануванні та кращий розподіл ресурсів.

Процедура узгодження стратегічних документів має враховувати ряд аспектів:

1) зовнішнє узгодження стратегічних документів розвитку громади. Норми про необхідність узгодження місцевих та регіональних стратегій визначені у низці нормативно-правових документів. Необхідність координації стратегічних документів дасть змогу упередити негативні наслідки від нескоординованих дій, досягти комплексності та системності впливу на розвиток територіальної громади як з боку органів центральної та регіональної влади, так і на рівні органу місцевого самоврядування. Завдяки цьому буде досягнуто найважливішої умови ефективності управління розвитком.

Базові підходи до впровадження стратегічного планування визначає Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку держави, схвалена у 2006 році [49]. Відповідно до її положень, систему прогнозних та програмних документів складають довго-, середньо- та короткострокові документи, у яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів у державі, а також з врахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

Довгостроковими прогнозними та програмними документами визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції розвитку економіки та соціальної сфери. Зміст цих документів лягає в основу розробки програмних документів середньострокового характеру. Ними стратегічні цілі деталізуються, набувають форми напрямів дій та заходів на середньострокову перспективу. Короткострокові прогнозні та планові документи визначають цілі та заходи на наступний календарний рік.

Враховуючи високий ступінь нестабільності суспільно-політичних та соціально-економічних тенденцій в Україні, оптимальний строк стратегічного планування в Україні складає 5-7 років. На такий період розробляють Стратегії економічного і соціального розвитку України, Державну стратегію регіонального розвитку, стратегії розвитку областей та окремих галузей економіки. Державна стратегія регіонального розвитку є моделлю досягнення загальнонаціональних цілей: обґрунтування мети; визначення діючих тенденцій і закономірностей розвитку; формування пріоритетних напрямків структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування сценарію перспективного соціального та економічного розвитку регіонів, визначення етапів і термінів його реалізації.

На теперішній час в Україні здійснюється реалізація Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [46]. У зв'язку із завершенням строків її реалізації, у 2019 році постало питання про розробку регіональних стратегій розвитку у областях країни на 2021-2027 рр. Додатковим аргументом для активізації цього процесу стали результати аналізу використання коштів Державного фонду регіонального розвитку. Відповідно до них, понад 4/5 усіх визначених регіональними стратегіями завдань, з яких значну частину складала завдання з підвищення конкурентоспроможності регіонів, взагалі не планували фінансувати за рахунок коштів ДФРР. Натомість, понад третину заходів, які отримали фінансування з ДФРР, не були передбачені регіональними стратегіями. Значним недоліком у розробці регіональних стратегій є також те, що майже 2/3 заходів передбачають територію охоплення, що не перевищує розмірів однієї

громади. Натомість, заходи, що зміцнюють регіональну інтеграцію, практично не передбачені [57].

На думку науковців з галузі публічного управління, процес узгодження стратегічних документів розвитку повинен мати певне теоретичне підґрунтя – Концепцію узгодження документів стратегічного планування, яка враховує інтереси усіх рівнів влади та членів територіальної громади. Необхідною умовою успішної управлінської діяльності є обґрунтований розподіл управлінських функцій, повноважень між рівнями влади. У цьому ракурсі необхідно формувати нову модель взаємовідносин у системі «центр – регіони – місцеві громади», яка передбачатиме чітку ідентифікацію національних, регіональних та місцевих інтересів, встановлення пріоритетів та ефективне співвідношення між ними. Заслуговує на увагу пропозиція Б. Беззубка [2, с. 151] щодо впровадження поняття «регіонально-місцевого партнерства», суб'єктами якого будуть регіон (регіональні органи влади) та органи місцевого самоврядування, представники місцевого бізнесу та громадянського суспільства. Розробка стратегії розвитку територіальної громади має являти собою процес постійної багатосторонньої взаємодії між органами влади, населенням та бізнес-середовищем. На підставі цього будуть вироблені стратегічні та оперативні цілі розвитку, які врахують інтереси усіх бенефіціарів стратегії розвитку громади, а також відповідатимуть пріоритетам розвитку цілого регіону (рис. 3.1).

Важливість врахування інтересів регіону при розробці стратегії розвитку конкретної територіальної громади полягає у тому, що в теперішній час значна частина громад має дотаційний характер і залежить від трансфертів з обласного і державного бюджетів. Відтак, цілі, на які передбачено виділяти бюджетні кошти відповідно до стратегії розвитку територіальної громади, мають бути узгоджені зі стратегічними цілями і завданнями розвитку області, конкретизувати їх через систему конкретних заходів на рівні громади.

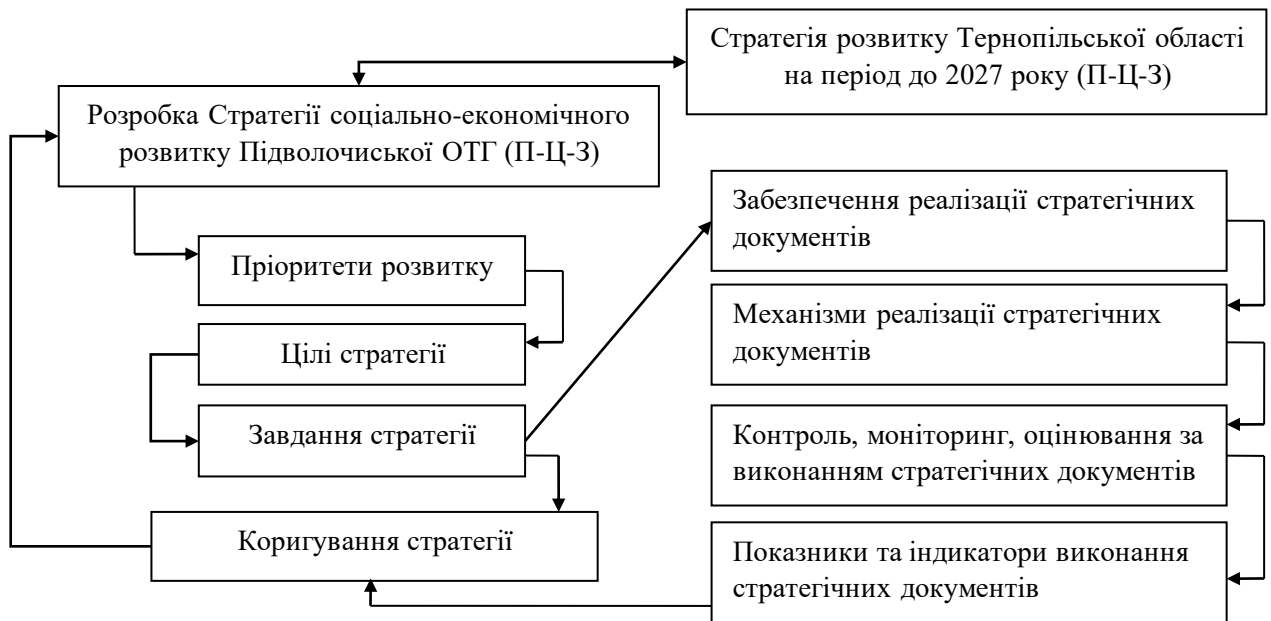


Рис. 3.1. Модель узгодження Стратегії розвитку Підволочиської ОТГ з регіональною стратегією в рамках стратегічного планування розвитку¹

Примітки: 1 – побудовано на основі [3].

2) внутрішнє погодження стратегічних документів. У системі планування первинним є стратегічне планування, тоді як територіальне й інші види планової роботи мають проводитись з урахуванням вирішення завдань, визначених у стратегії розвитку територіальної громади. напрями такого узгодження відображені на рис. 3.2.

У рамках внутрішнього узгодження стратегічних документів доцільно враховувати наступні аспекти:

– узгодження документів стратегічного і територіального планування, адже останні визначають серед іншого конкретні території, на яких заплановано здійснювати будівництво об'єктів різного призначення, а також перспективні межі території. Примітно, що в теперішній час роль територіального планування зростає. У правовій базі визначено, що за відсутності плану зонування або детального плану території передача (надання) земельних ділянок з комунальної власності у власність чи користування юридичним та фізичним особам для містобудівних потреб, а також зміна цільового призначення землі заборонена. Таким чином, відсутність документів просторового планування практично

зупиняє інвестиційні процеси у територіальній громаді, що обов'язково має враховуватись при розробці стратегії розвитку;



Рис. 3.2. Модель внутрішнього узгодження документів стратегічного планування розвитку на рівні Підволочиської ОТГ¹

Примітки: 1 – складено за [3, с. 153].

– узгодження стратегічного, бюджетного та інвестиційного планування, яке має передбачати аналіз характеристики відповідних документів з метою визначення спільних параметрів. Прогноз соціально-економічного розвитку громади є основою для планування доходів та видатків селищного бюджету. Однак, існує зворотний зв'язок документів бюджетного і соціально-економічного планування, адже документи бюджетного планування встановлюють обмеження для реалізації соціально-економічних завдань за функціональними напрямками видатків, що є підставою для внесення змін до документів соціально-економічного планування.

Аналогічне узгодження необхідно забезпечувати для стратегічного та інвестиційного планування. Слабкими місцями інвестиційного планування є відсутність об'єктивної інформації про потенціал територіальної громади, перспективи її розвитку, потенційні об'єкти інвестування. Внаслідок цього, органам влади територіальної громади складно вказати потенційним інвесторам

на конкурентні переваги вкладення коштів в ОТГ, через що робота з ними зводиться, як правило, до введення податкових та інших пільг. Вирішити цю проблему може складання інвестиційного паспорта територіальної громади та його врахування в рамках стратегічного планування розвитку;

– відомче узгодження стратегічних документів, яке полягає у врахуванні при розробці стратегії розвитку територіальної громади уже наявних стратегій розвитку суб'єктів господарювання, розташованих на відповідній території, стратегіями розвитку окремих населених пунктів громади (за наявності), місцевими довгостроковими цільовими програмами. Разом з тим, у перспективі, саме стратегія розвитку територіальної громади має бути покладена в основу розробки нових довгострокових цільових програм, стратегій розвитку окремих населених пунктів громади та суб'єктів господарювання комунальної власності.

Поряд з вирішенням питання узгодженості стратегічного планування з іншими видами планування на рівні територіальної громади, не менш важливо забезпечити безперервність процесу стратегічного планування. Характерною ознакою стратегічного планування у більшості територіальних громад є те, що його здійснюють спеціально створені робочі групи. Діяльність цих органів має епізодичний характер, після розробки стратегії розвитку вони, як правило, припиняють роботу. Однак, як показує практика, існує необхідність у створенні при територіальних громадах постійно діючих організаційних структур стратегічного планування.

У науковій літературі представлені два підходи до забезпечення стійкості стратегічного планування: створення спеціалізованого підрозділу (або посади спеціаліста) в апараті управління місцевої ради; заснування агенції місцевого розвитку. Розглянемо ці варіанти більш детально.

Відповідно до першого підходу, в структурі апарату управління ОТГ створюється новий підрозділ (спеціаліст) в складі підрозділу, відповідального за управління місцевою економікою. Повноваження цієї функціональної одиниці передбачають розробку, контроль виконання, координація усіх планів і програм, пов'язаних із соціально-економічним розвитком територіальної громади. До

завдань підрозділу (спеціаліста) зі стратегічного планування будуть належати: власне, здійснення стратегічного планування у громаді та управління проектами; маркетинг та брендинг територіальної громади (рис. 3.3).

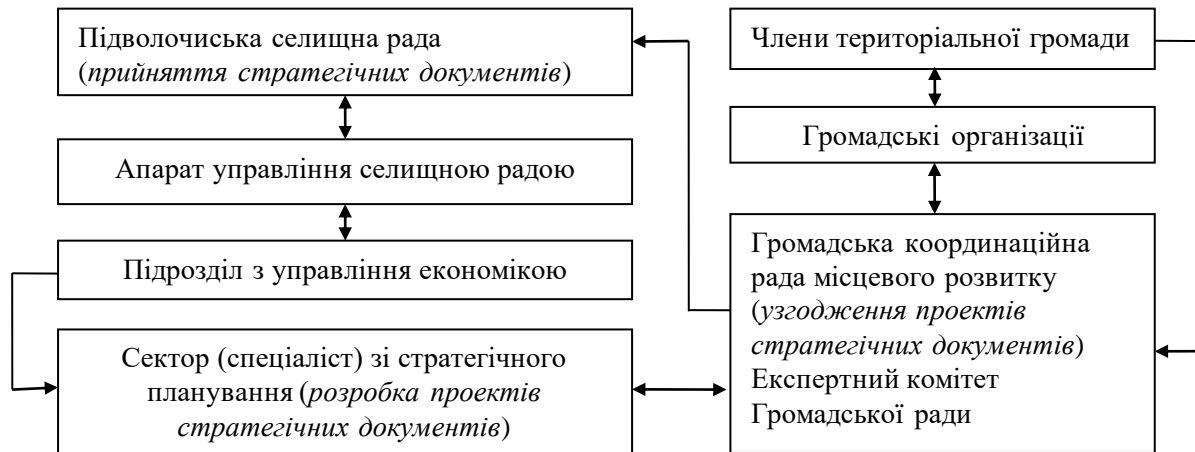


Рис. 3.3. Модель створення спеціалізованого підрозділу стратегічного планування в апараті управління ОМС (на прикладі Підволочиської ОТГ)¹

Примітки: 1 – побудовано на основі [3].

З метою врахування інтересів бізнес-структур та громадськості при стратегічному плануванні, мають бути створені Громадська координаційна рада місцевого розвитку, яка матиме право (повноваження) узгоджувати проекти стратегічних планів з пропозиціями та зауваженнями недержавних організацій та окремих членів територіальної громади. Для організаційного оформлення участі Громадської ради у процесі стратегічного планування, в її складі доцільно заснувати Експертний комітет з питань системного планування та моніторингу стратегії розвитку ОТГ. До складу цього комітету доцільно включати провідних фахівців виконавчого апарату територіальної громади, експертів з числа громадськості та депутатського корпусу, діяльність яких має стосунок до місцевого розвитку. Повноваження Експертного комітету будуть передбачати консультативно-дорадчу участь у розробці стратегічних документів розвитку ОТГ; аналіз та підготовка висновків щодо пропозицій до проектів стратегічних документів розвитку ОТГ; контроль, моніторинг реалізації стратегії розвитку; розробка системи показників та індикаторів оцінювання реалізації стратегії та ін.

Створення постійно діючого структурного підрозділу зі стратегічного планування в складі апарату управління місцевих ради прийнятне для тих територіальних громад, які характеризуються низькою активністю населення та громадських організацій, а також за наявності відповідного фінансового ресурсу. Натомість, у громадах з обмеженими фінансовими можливостями, однак з активною громадськістю, більш прийнятним варіантом є створення Агенції місцевого розвитку – організаційної структури, дистанційованої від органу влади (рис. 3.4). Така агенція може бути створена у формі неприбуткової громадської організації, неприбуткової комунальної установи та в інших формах. Джерела фінансування діяльності цієї структури об'єднують: внески засновників або членів, бюджетні кошти, пожертвування фізичних та юридичних осіб, благодійні внески, міжнародна технічна допомога, кошти від надання платних послуг.



**Рис. 3.4. Модель створення Агенції місцевого розвитку
(на прикладі Підволочиської ОТГ)¹**

Примітки: 1 – побудовано на основі [3].

Основна мета заснування Агенції місцевого розвитку має полягати у розробці довгострокової стратегії розвитку територіальної громади, спрямованої на підвищення якості життя її мешканців, створення сприятливого середовища для ведення підприємницької діяльності, формування образу територіальної громади як місця, привабливого для інвестицій. Необхідними умовами якісної роботи Агенції місцевого розвитку є: координація її роботи з боку органів

місцевої влади; наявність необхідних фінансових ресурсів для фінансування проектів місцевого розвитку; можливість впливати на кожен з елементів у тріумвіраті «влада – бізнес – громадськість».

Отже, підвищення якості стратегічного планування на рівні територіальної громади потребує вирішення важливих проблем забезпечення узгодженості його з іншими видами планової роботи, а також вдосконалення організаційного забезпечення. Модель організації діяльності зі стратегічного планування у кожній територіальній громаді формується з урахуванням багатьох чинників, таких як масштаби роботи, наявність ресурсного забезпечення, активність та організованість мешканців громади, можливість залучення населення до процесу стратегічного планування.

3.2. Організація моніторингу та оцінювання результатів стратегічного планування розвитку територіальних громад

Забезпечення управління процесом реалізації стратегії розвитку громади вимагає створення можливостей для відслідковування та коригування відхилень у ході досягнення стратегічних та оперативних цілей і завдань. Такі можливості дає розробка дієвої системи зворотного зв'язку шляхом ведення моніторингу та оцінювання прогресу у виконанні стратегії розвитку територіальної громади.

Моніторинг полягає у безперервному збиранні інформації про процес та показники виконання стратегії розвитку, які отримані при її реалізації. Дані, які отримані від моніторингу, можуть стати основою для подальшого оцінювання ефективності програм в рамках стратегії. Система моніторингу передбачає вимірювання виконання операційних цілей на операційному рівні, а також вимірювання реалізації стратегії в цілому, сприяння процесам прийняття рішень і забезпечує належне управління реалізацією стратегії.

Для проведення моніторингу виконання стратегії розвитку громади важливі такі компоненти: показники/індикатори (планові, цільові, фактичні); організація процесу періодичного отримання фактичних показників (хто, коли і

як буде проводити моніторинг); порівняння планових та фактичних показників, визначення відхилень. Це дозволяє своєчасно виявляти будь-які відхилення, які можуть відбутися, що представляє основу для проведення коригувальних дій, в міру необхідності, щоб отримати реалізацію у відповідності з початковим планом.

Інформаційною базою для моніторингу та оцінювання реалізації стратегії є відповідна звітність. На операційному рівні реалізація проектів або заходів потребує регулярної звітності (звіти зазвичай готують кожні три місяці). Такі звіти готують для бенефіціарів: органів влади, донорів, органів, які приймають рішення про виділення фінансування, регіональних партнерів та ін. Звітність готує кожна організація-виконавець, що відповідає за втілення конкретних проектів чи заходів в рамках виконання стратегії. Ця звітність повинна містити інформацію про реалізовані заходи (кроки в рамках проекту), використані ресурси та отримані результати.

На стратегічному рівні доповіді про хід виконання стратегії необхідно готувати щорічно, задля забезпечення оцінювання виконання поставлених у ній завдань. Примітна структура такої звітності повинна передбачати інформацію, яка дасть можливість відслідковувати здійснення загальної стратегії, а саме:

- огляд запланованих і здійснюваних проектів/заходів у рамках кожного з планів-компонентів;
- ступінь досягнення індикаторів на рівні цілей компонентів через реалізацію проектів/заходів;
- ступінь виконаних дій у досягнення стратегічних цілей;
- висновки, що відображають процеси реалізації, зацікавлені сторони, ключові досягнення і проблеми;
- рекомендації щодо змін у наступному періоді реалізації тощо.

Формування якісної звітності потребує налагодження співпраці між усіма зацікавленими сторонами, включаючи такі формати співробітництва, які дають змогу отримати статистичні та інші дані, необхідні для оцінювання досягнення визначених індикаторів. Зібрані статистичні дані та іншу необхідну інформацію

опрацьовуюють підрозділи, відповідальні за звітування. Підготовлені звіти мають бути представлені ключовим бенефіціарам для розгляду і прийняття, а також громадськості для поширення інформації про успіхи чи невдачі у реалізації стратегії розвитку територіальної громади.

Акцентуючи увагу на організації моніторингу виконання стратегії на рівні конкретної територіальної громади, слід зазначити, що він має бути гнучко пристосованим до специфічних потреб більшості бенефіціарів та побудований таким чином, щоб витрати на впровадження і застосування інструментів моніторингу та оцінки/ актуалізації не були вищими за отримані завдяки ним вигоди. Тому проведення моніторингу виконання стратегічних документів на рівні територіальних громад, на наш погляд, має врегульовуватись відповідним положенням та розробленими на його виконання методичними рекомендаціями. Враховуючи аргументи щодо доцільності створення спеціально уповноваженої структури зі стратегічного планування – Агенції місцевого розвитку, саме ця структура, на нашу думку, має бути визначена відповідальною за проведення моніторингу виконання стратегії розвитку громади. У цьому випадку будуть отримані переваги внутрішнього та зовнішнього оцінювання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього оцінювання виконання стратегії розвитку територіальної громади [3, с. 201]

Види оцінювання	Переваги	Недоліки
Внутрішнє	Менш затратне, з повною інформаційною базою про програму	Заангажованість, недостатній професійний рівень володіння методичним та аналітичним апаратом оцінювання
Зовнішнє	Високий професійний рівень оцінювання, об'єктивність	Висока вартість оцінювання, не знання / не врахування місцевої специфіки

Підвищення ефективності моніторингу дає застосування інформаційних технологій при його проведенні. Так, в рамках реалізації українсько-канадського проекту «Місцевий економічний розвиток міст України» (MEPM) для міст-

партнерів розроблено електронну форму моніторингу на базі спеціального програмного забезпечення [43].

Відповідно до проекту Стратегії розвитку Підволочиської ОТГ, система моніторингу та оцінювання надаватиме інформацію про: основні проблеми та успіхи у реалізації стратегічних та операційних цілей; вказуватиме на обсяг та предмет актуалізації положень Стратегії. Джерелами інформації для проведення моніторингу та оцінювання виконання стратегії розвитку Підволочиської ОТГ стануть:

- звітність органів управління та структурних підрозділів громади;
- звітність соціальних партнерів, які реалізують свої завдання на основі планів співпраці і партнерських договорів;
- звітність про реалізовані проекти, в тому числі звітність та розрахунок по проектах, які додатково фінансуються із зовнішніх джерел;
- бюджет громади і бюджетна звітність;
- бази даних, які є в розпорядженні громади та інших уповноважених суб'єктів, дані офіційної статистики.

У практиці стратегічного планування розрізняють такі складові моніторингу стратегії розвитку громади:

- моніторинг зовнішнього середовища розвитку громади, який базується на результатах аналізу ситуації у галузях та територіях, які мають стратегічне значення для розвитку громади. Власне, ці галузі та території, які є об'єктом аналізу, прописані у самому документі стратегії розвитку;
- моніторинг загальних результатів виконання стратегії, рівня просування по вибраних стратегічних та операційних цілях. Базою для такого моніторингу є набір певних показників, а також дані офіційної статистики. Такий моніторинг через складність, як правило, здійснюють спеціалісти-аналітики. Результати моніторингу готують не рідше, ніж один раз на рік у формі аналітичного звіту з фіксованою структурою. У звітності відображають оцінку результативності, ефективності, впливу, сталості та актуальності за кожним проектом у контексті визначених цілей стратегії. Обов'язковою складовою такого звіту є висновки про

рівень досягнення запланованих стратегічних та операційних цілей, а також рекомендації щодо коригування змісту стратегії;

– моніторинг процесу реалізації заходів (моніторинг зусиль та окремих результатів). Цей різновид моніторингу провадять спеціальні тематичні комісії (фокус-групи, цільові групи), а його висновки відображають у базі даних та звіті, де вміщені: узагальнена оцінка просування заходів стратегії, оцінка актуальності й пріоритетності заходів, примірні розрахунки потреби у фінансуванні, пропозиції щодо корегування стратегії та нормативно-правових актів, пов'язаних із процесом її реалізації (план дій на виконання стратегії, місцевий бюджет, інвестиційна програма тощо). Іноді фінансовий аспект моніторингу процесу реалізації заходів, а саме виконання відповідних бюджетів, виділених для їх здійснення, виділяють в окремий підрозділ звіту. Результати моніторингу стають підставою для прийняття рішень щодо необхідності коригування/оновлення стратегії, а також вжиття заходів з її (стратегії) реалізації [60, с. 41].

Найважливішим та найбільш дискусійним аспектом моніторингу стратегії є вибір індикаторів, без яких неможливо оцінити міру здійснення того чи іншого явища, ступінь виконання цілей стратегії. Однак, універсального підходу для формування набору індикаторів оцінювання виконання стратегії немає. У кожній громаді постає питання розробки власної системи індикаторів та власної моделі моніторингу, які відповідатимуть специфіці її потреб та запитам населення. Втім, загальними вимогами до вибору індикаторів моніторингу є наступні:

– вимірність (можливість бути визначеними у певних одиницях. Нерідко в рамках не тільки стратегічного, але й бюджетного планування показники, які визначають результативність та ефективність виконання програм визначені у такій формі, що важко піддається перевірці на достовірність. Внаслідок цього, об'єктивно оцінити результати відповідних заходів не можливо);

– періодичність (явища чи процеси, які покладені в основу індикатора, повинні мати циклічний та повторюваний характер. У протилежному випадку неможливо оцінити тенденцію їх зміни, а отже проаналізувати ефективність

впливу заходів стратегії на ті чи інші аспекти життєдіяльності громади буде складно);

– об'єктивність та контрольованість (обрані для моніторингу індикатори мають давати можливість бути перевіреними незалежною оцінкою чи окремими альтернативними методами);

– економічність (зусилля та ресурси, витрачені на визначення індикатора моніторингу, мають бути спів мірними з користю, яку принесе його розрахунок);

– доречність та адекватність (індикатори моніторингу мають відповідати тому предмету, який відслідковують і бути логічно пов'язаними з цілями, рівень виконання яких аналізують);

– чутливість/нечутливість (індикатор моніторингу має бути еластичним до змін, які необхідно від слідкувати, і не повинен піддаватись впливу сторонніх чинників).

В науковій літературі виділяють кілька основних ознак розмежування індикаторів моніторингу реалізації стратегії розвитку. З точки зору практичного застосування, найважливішим є розподіл індикаторів на прямі та непрямі, а також якісного та кількісного результату. Прямі індикатори характеризують безпосередню зміну досліджуваного явища чи процесу, яке легко піддається вимірюванню. Натомість, окремі явища чи процеси суспільного життя виміряти за допомогою прямих показників складно або й не можливо. Як правило, такі явища перебувають у латентному (прихованому) стані, а через різні обставини виміряти чи передбачити їх кількісну величину важко (обсяг тіньового ринку, кількість зайнятих у неформальному секторі економіки та ін.). Це зумовлює необхідність використання непрямих (факторних) індикаторів, які перебувають у тісній функціональній залежності від індикатора, який необхідно дослідити. Для прикладу, реальний обсяг економіки, а відтак її тіньову складову, непрямом характеризує обсяг використання електричної енергії. Або ж, непрямими індикаторами підвищення рівня життя населення може слугувати зростання попиту на дорожчі товари вищої якості, зростання ринку нерухомості, приріст заощаджень та ін. Однак, застосування непрямих індикаторів виправдане лише у

тому випадку, коли жодним іншим чином не можна оцінити явище чи процес, який є об'єктом вимірювання.

Іншим важливим критерієм розмежування індикаторів моніторингу є їх поділ на кількісні та якісні. Індикатори кількості характеризують конкретні розміри суспільних явищ. До них належить все те, що можна порахувати, виміряти в кількісних показниках. Вони виражаються в одиницях виміру того чи іншого явища (наприклад, в кілограмах, кілометрах тощо), чисельності одиниць сукупності (наприклад, кількість шкіл, безробітних, питома вага осіб з вищою освітою та ін.), величини ознаки, яка характеризує явище (наприклад, обсяг виробництва у громаді; розмір заробітної плати робітника), а також в одиницях якого-небудь еталону [37].

Натомість, індикатори якості – це показники, які складно виміряти наявними кількісними параметрами. Зазвичай, такі індикатори характеризують ставлення мешканців громади до того чи іншого явища, показують їх побажання чи оцінку. Такими індикаторами можуть бути вимірювання рівня задоволеності мешканців громади якістю дошкільного виховання, якісними параметрами житлово-комунальних послуг; рівень довіри мешканців до органів влади; рівень оцінювання мешканцями якості комунікації влади з громадськістю та ін. Для вимірювання цих параметрів необхідно перевести оцінку мешканців з форми відчуттів чи ставлення до форми кількісних показників. Така трансформація здійснюється за допомогою методу соціологічних опитувань, результати яких узагальнюють, прораховують та переводять у конкретні кількісні показники, такі як відсотки задоволених/незадоволених певним досліджуваним явищем чи процесом.

Перевага індикаторів якості полягає у тому, що вони дають змогу побачити процес поглядом інших його учасників (не зацікавленої сторони), які напряму не залежать від організації-оцінювача, але при цьому залишаються споживачами її послуг. Іншою перевагою застосування індикаторів якості є висока об'єктивність для вимірювання реального стану об'єкта дослідження. Не зважаючи на репліки, що результати соціології є сукупністю суб'єктивного судження певного числа

людей, у контексті оцінюванням органів публічної влади через суб'єктивність оцінок можна найбільш об'єктивно виміряти результативність їх діяльності. Адже реальні підсумки виконання стратегії розвитку територіальної громади полягають не у збільшенні обсягів виробництва чи зростанні інших економічних параметрів, а в підвищенні рівня добробуту населення, зростанні довіри людей до влади, підвищенні самооцінки населення якості свого життя.

Не зважаючи на переваги застосування індикаторів якості, вони поки не отримали закріплення у Методичних рекомендаціях з формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку ОТГ [47], яка передбачає виключно індикатори кількості. Дискусійною є також функціональна структура індикаторів моніторингу, яка об'єднує показники: демографічної ситуації, економічної ефективності, фінансової самодостатності, якості та доступності публічних послуг, а також створення комфортних умов для життя. Разом з тим, як зазначають експерти програми Канадської федерації муніципалітетів «Програма економічного розвитку міст України», індикатори моніторингу не містять показників, які б характеризували екологічну складову розвитку та враховували питання охорони навколишнього середовища. Також відсутні у пропонованій системі індикаторів показники, які б характеризували дотримання гендерної рівності при реалізації стратегії розвитку територіальної громади. Між тим, ці аспекти враховані при розробці індикаторів моніторингу виконання стратегій розвитку в містах-партнерах програми МЕРМ [43].

Відповідно до проекту Стратегії розвитку Підволочиської ОТГ, система оцінювання її виконання передбачатиме наступні складові аналізу: вдалість – чи визначені цілі відповідають потребам; ефективність – вимірює співвідношення досягнутих результатів і понесених витрат; дієвість – зазначає, чи реалізовані заплановані заходи, досягнуті цілі; корисність – характеризує, чи досягнуті результати (продукти, послуги та ефект) відповідають потребам місцевого співтовариства; стійкість – свідчить, чи результати, досягнуті при реалізації стратегії, є незмінними в довгостроковій часовій перспективі.

Окреме місце у переліку індикаторів моніторингу реалізації стратегії розвитку територіальної громади мають займати так звані складені індикатори, які потребують розрахунків на базі попередньо підібраних простих показників. Їх використання пояснюється тим, що не завжди прості індикатори дають повну інформацію про процес, чи явище, чи конкретний результат. Прикладом такого індикатора може бути співвідношення певної соціальної виплати (середньої заробітної плати, пенсії чи іншої допомоги в середньому по громаді) відносно взятого іншого індикатора (прожиткового мінімуму, мінімального споживчого кошика, мінімальної зарплати чи ін.).

У ролі індикаторів моніторингу виконання стратегії розвитку громади часто використовують індекси – показники, які дають можливість аналізувати зміни явища в часі, просторі, а також оцінювати ступінь виконання цілей. Індекс являє собою особливу відносну величину, якою можна виміряти безпосередньо не співвимірні явища, а також провести оцінювання ролі окремих факторів, які формують складні явища. Специфіка індексного методу полягає у переведенні елементів складного явища до співвимірного вигляду.

У випадку з оцінюванням виконання стратегії розвитку громади, індексний метод варто застосовувати для визначення інтегральних показників по окремих групах індикаторів: економічної ефективності, фінансової самодостатності та ін. Для кожного з компонентів встановлюються запланований та попередній рівні, за допомогою яких і розраховується індекс за формулою: $\text{Індекс} = (\text{фактичне значення} - \text{попереднє значення}) / (\text{заплановане значення} - \text{попереднє значення})$.

На думку спеціалістів зі стратегічного планування, при використанні індикаторів варто враховувати дію «закону зміщення». Його суть в тому, що коли важливий індикатор добре відомий експертам, які проводять оцінку, то він починає несвідомо «зміщуватись» в кращий бік. Це веде до спотворення тих показників, які використовують для розрахунку індексу, а отже і необ'єктивності самого індексу. Тільки у випадку захисту індикатор від дії «закону зміщення» він буде ефективно працювати. Для цього слід використовувати такі індикатори, які: можуть бути легко перевірені; які незалежні від прямого впливу системи, яку

досліджують; використання індикаторів, невідомих для системи, яку вивчають та бенефіціарів результатів вимірювання.

Не зважаючи на усі переваги й недоліки наведених вище підходів до вибору індикаторів моніторингу стратегії розвитку територіальної громади, вони мають на меті оцінити рівень виконання закріплених у стратегії завдань. Однак, якість самого стратегічного планування ці методики не визначають. Відтак, існує потреба в оцінюванні якості розробки стратегічних документів розвитку, їх відповідності інтересам усіх бенефіціарів. На наш погляд, це оцінювання можна здійснити за допомогою експертного методу. У ролі експертів мають виступати представники від зацікавлених сторін: замовника стратегічних документів (орган місцевого самоврядування), виконавця розробки стратегічних документів (якщо розробник і замовник є однією особою, то цей учасник оцінювання пропускається); громадськості (представник бізнес-асоціацій, громадських організацій, окремих активістів та ін.), а також незалежний експерт – фахівець чи науковець з питань стратегічного планування. Інтегральний показник якості складання стратегії розвитку являє собою середньоарифметичну оцінку від оцінок усіх експертів. Загальну оцінку експерта формують шляхом підсумовування добутків його оцінок по кожному блоку показників на ваговий коефіцієнт відповідної групи показників. Індивідуальну оцінку експерта по кожному блоку розраховують аналогічно як середньоарифметичну оцінку відповідних показників, що входять до певної групи.

У цьому ракурсі заслуговує на увагу методика оцінювання, запропонована Б. Беззубкою. На його думку, оцінювання якості складання і виконання стратегії розвитку громади потребує розрахунку індикаторів у розрізі таких блоків: оцінка підготовчого етапу стратегічного планування; участь громадськості у процесі стратегічного планування; оцінка аналітичної стадії процесу стратегічного планування; оцінка стадії розробки стратегічних документів; оцінка впровадження (реалізації стратегічних документів); оцінка етапу періодичного моніторингу і оцінки результатів виконання стратегічних документів; оцінка післяпрограми етапу; оцінка етапу внесення змін та корегування стратегічних

документів (за необхідності) [3, с. 205]. Її застосування комплексно оцінює якість стратегічного планування на рівні територіальної громади, починаючи від започаткування процесу розробки стратегії розвитку і закінчуючи етапом після програмного аналізу. Важливо також, що в основу цієї методики покладена схема врахування відповідності стратегічних документів розвитку інтересам усіх зацікавлених сторін. Це забезпечує високий рівень об'єктивності результатів оцінювання.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах стратегічне планування розглядають як один із найбільш дієвих методів забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах посилення регіональної конкуренції, ускладнення механізмів управління, прагнення до вирішення соціальних проблем. Ключова відмінність стратегічного планування полягає в тому, що воно зорієнтоване на виявлення й використання довгострокових можливостей розвитку громад. Однак, дієвість цього методу управління розвитком значною мірою залежить від того, наскільки фахово та ґрунтовно організована робота зі стратегічного планування в громаді, чи наявне для цього необхідне організаційне, інформаційне, ресурсне забезпечення.

У дипломній роботі проведено дослідження теоретичних засад та практики стратегічного планування розвитку на прикладі Підволочиської територіальної громади. Результати дослідження дають підстави сформулювати такі висновки:

– стратегічне планування являє собою невід’ємну складову стратегічного управління розвитком територіальної громади, яка дає змогу ідентифікувати головні пріоритети місцевого розвитку та запропонувати план їх досягнення зважаючи на внутрішні та зовнішні чинники. Завдяки стратегічному плануванню можна дієво реагувати на виклики динамічного макроекономічного середовища, забезпечити підвищення конкурентоспроможності громади в умовах посилення конкуренції за залучення ресурсів на основі моделювання сценаріїв розвитку громади з урахуванням впливу ендо- та екзогенних чинників;

— при стратегічному плануванні розробляють широкий спектр стратегічних документів, кожен із яких має особливе функціональне призначення. Стратегії розрізняють за різними ознаками: призначенням (демографічна, економічна, екологічна та ін.), часовим критерієм (середньо- та довгострокова стратегії) тощо. Дискусійний характер має також визначення принципів стратегічного планування, які в науковій літературі визначають цілісно, а також із розподілом на загальні, спеціальні та партнерства. До найважливіших принципів належать принципи адекватності, системності,

результативності, цілісності, об'єктивності, прозорості, всебічного аналізу, залучення громадськості та ін. При розробці стратегічних документів застосують різні підходи та методи, однак найбільш ефективним є метод «співучасті», який передбачає довготривалу співпрацю між експертами, владою та громадськістю. Стратегічне планування здійснюють у розрізі кількох етапів: організаційно-підготовчого, дослідження середовища, побудови стратегічного плану, затвердження стратегії та організації роботи з моніторингу її виконання;

– стратегічне планування у зарубіжних країнах набуває більшого значення у зв'язку з утвердженням демократичних підходів до публічного управління. У зарубіжній практиці вирізняють англо-американську і континентальну традиції стратегічного планування розвитку територіальних ознак, кожна з яких має свої особливості. У розвинутих країнах програмні документи розвитку громад розробляють в умовах стійкого нормативного та організаційного середовища, сталих правил діяльності; вони націлені, в першу чергу, на підвищення рівня інвестиційної привабливості відповідної територіальної громади за рахунок використання її конкурентних переваг. В основу стратегічних планів розвитку територій покладений пошук саме таких проектів «прориву». Характерними тенденціями стратегічного планування у зарубіжних країнах є: використання муніципальної та міжрегіональної співпраці, аутсорсинг послуг планування, активне використання «флагманських» проектів розвитку та пошук «точок росту», безперервність стратегічного планування та інші;

– початковим етапом стратегічного планування є діагностика потенціалу територіальної громади з виробленням її профілю. Вона передбачає проведення кількох видів досліджень, а саме об'єктивного базового аналізу, соціологічного та стратегічного аналізу із застосуванням інформаційної бази, що об'єднує внутрішні й зовнішні джерела даних. Результати соціально-економічного аналізу отримують своє оформлення у вигляді профілю громади – окремого розділу Стратегії розвитку. Діагностика ресурсного потенціалу Підволочиської ОТГ засвідчила, що вона є громадою з моногалузевою економікою з опорою на сільське господарство, вузьким ринком праці, розвинутою соціальною сферою,

що потребує значних інвестиційних вкладень. Громада має вигідне логістичне розташування, значні земельні ресурси та ресурси для розвитку виробництва будівельних матеріалів. Демографічна ситуація характеризується поступовим погіршенням, скороченням питомої ваги економічно активного населення та зростанням демографічного навантаження. Вузкий ринок праці зумовлює відтік трудових ресурсів з економіки громади та є причиною низького рівня трудових доходів мешканців. Тільки чверть працюючого населення зайнято в економіці громади, решту зайнятого населення працевлаштовані за її межами. Соціальна сфера у громаді не відповідає демографічним тенденціям і потребує оптимізації для підвищення якості надання відповідних послуг та забезпечення ефективного використання бюджетних коштів;

– визначення якісних параметрів місцевого розвитку при стратегічному плануванні здійснюють за допомогою методу SWOT-аналізу, що дає змогу ідентифікувати сильні й слабкі сторони територіальної громади, зовнішні можливості для стимулювання її розвитку та чинники, які можуть перешкодити цьому. Застосування SWOT-аналізу для Підволочиської ОТГ дало змогу виявити такі сильні сторони громади як: ефективне функціонування адміністративної структури, досвід у залученні зовнішнього фінансування, наявність вільних земельних ділянок для інвестування, вигідне логістичне розташування, природні ресурси для розвитку будівельної індустрії, консенсус у владі щодо необхідності оптимізації мережі закладів соціальної сфери та ін. Слабкими сторонами ОТГ є: відсутність надійного транспортного сполучення між населеними пунктами громади, слабкий розвиток переробки аграрної сировини, недоліки в управлінні бюджетними ресурсами, слабкий рівень обізнаності населення з особливостями ведення бізнесу; у соціальному вимірі слабкі сторони громади – це погіршення демографічної ситуації та відтік трудових ресурсів, пострадянське мислення у населення; в екологічному вимірі – низька екологічна свідомість мешканців, зношеність інженерних комунікацій, забруднення земель та водних ресурсів. Можливості для розвитку ОТГ, в першу чергу, пов'язані із розвитком сервісу обслуговування транспортних потоків, розвитком переробної промисловості та

індустрії будівельних матеріалів; використанні потенціалу міжмуніципального співробітництва для підвищення якості послуг, посиленні діалогу та співпраці між владою та громадськістю. Ризики розвитку громади пов'язані із відсутністю чіткого розуміння перспектив реформи децентралізації, посиленням конкуренції з боку інших територіальних громад, нестачею трудових ресурсів та ін.;

– стратегічне планування на рівні місцевого самоврядування в Україні характеризується комплексом проблем, які знижують його якісні параметри. Ці проблеми пов'язані як з низьким рівнем узгодженості планування на рівні громад із процесами планування на інших рівнях публічного управління, відсутністю відповідного постійного організаційного забезпечення планування розвитку на рівні громади, слабкістю залучення громадськості до стратегічного планування на усіх етапах. Вирішити проблему недостатньої корельованості стратегічного планування на усіх рівнях влади може створення комплексної системи узгодження документів стратегічного планування розвитку громад;

– процедура узгодження стратегічних документів має враховувати ряд аспектів, зокрема зовнішнє та внутрішнє погодження. Зовнішнє погодження документів стратегічного розвитку передбачає врахування при розробці стратегії розвитку територіальної громади положень інших стратегічних документів вищого рівня. В основу такого погодження має бути покладена відповідна Концепція, яка враховує інтереси усіх рівнів влади та членів громади. Внутрішнє погодження стратегічних документів розвитку має передбачати врахування аспектів: узгодження документів стратегічного і територіального планування; узгодження стратегічного, бюджетного та інвестиційного планування; відомче узгодження стратегічних документів;

– характерна ознака стратегічного планування у більшості територіальних громад у тому, що його здійснюють спеціально створені робочі групи. Оскільки робота цих органів має епізодичний характер, існує необхідність у створенні при територіальних громадах постійних організаційних структур стратегічного планування. Аналіз існуючих підходів до забезпечення стійкості стратегічного планування (створення спеціалізованого підрозділу (або посади спеціаліста) в

апараті управління місцевої ради та заснування агенції місцевого розвитку) засвідчив, що з огляду на специфіку Підволочиської ОТГ для громади більш прийнятним є створення агенції місцевого розвитку – організаційної структури, дистанційованої від органу влади. Це дасть можливість забезпечити стратегічне планування у територіальній громаді без збільшення навантаження на бюджет, однак із використанням потенціалу залучення до такого планування бізнесу та громадських організацій;

– забезпечення управління процесом реалізації стратегії розвитку громади вимагає створення можливостей для відслідковування та коригування відхилень у ході досягнення стратегічних та оперативних цілей і завдань. Такі можливості дає розробка дієвої системи зворотного зв'язку шляхом ведення моніторингу та оцінювання прогресу у виконанні стратегії розвитку територіальної громади. Формування якісної звітності для моніторингу потребує налагодження співпраці між усіма зацікавленими сторонами, включаючи такі формати співробітництва, які дають змогу отримати статистичні та інші дані, необхідні для оцінювання досягнення визначених індикаторів. Проведення моніторингу виконання стратегічних документів має врегульовуватись відповідним положенням та розробленими на його виконання методичними рекомендаціями. Відповідальною за проведення моніторингу має бути Агенція місцевого розвитку;

– найважливішим та найбільш дискусійним аспектом моніторингу стратегії є вибір індикаторів, без яких неможливо оцінити міру здійснення того чи іншого явища, ступінь виконання цілей стратегії. Система індикаторів моніторингу реалізації стратегії розвитку має передбачати використання кількісних і якісних індикаторів, пріоритетне використання прямих показників. Також слід проводити оцінювання якості складання і виконання стратегії розвитку громади у розрізі таких блоків: оцінка підготовчого етапу; участь громадськості у процесі стратегічного планування; оцінка аналітичної стадії стратегічного планування; оцінка стадії розробки стратегічних документів; оцінка впровадження стратегічних документів; оцінка етапу періодичного моніторингу і оцінки результатів виконання стратегічних документів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Н. І. Стратегічне планування як стрижневий елемент бюджетування на макрорівні: досвід Франції. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 2 (22). С. 7–15.
2. Беззубко Б. І. Вдосконалення державних механізмів стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій: дис. ... канд. екон. наук.: 25.00.02 / Донецький державний університет управління. Маріуполь, 2017. 245 с.
3. Беззубко Б. І. Сутність державних механізмів стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Одеса: ОдДРІДУ УАДУ, 2015. Вип. 2 (25). С. 47-52.
4. Беззубко Б. І., Беззубко Л. В. Розвиток стратегічного планування сучасних міст: монограф. Донецьк: Цифрова типографія, 2013. 245 с.
5. Берданова О. Стратегічне планування розвитку міст. *Економічний часопис-XXI*. 2006. № 9-10. URL: <http://www.soskin.info/ea/2006/9-10/20060918.html>.
6. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К., 2017. 121 с.
7. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
8. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
9. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 19-35.
10. Броль Р. Місцеве самоврядування: досвід Польщі. Філософія стратегічного планування розвитку територій. URL: <http://soskin.info/ea/2001/1/20010182.html>.
11. Васильченко Г. Методологія та практика стратегій місцевого економічного

- розвитку в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск*. 2011. № 28. С. 30–36
12. Васильченко Г. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку. [*Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*](#). 2009. Вип. 3. С. 138-152
 13. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
 14. Гавронські К., Петраковська О., Тузова Л. Зміни в системі планування територій Польщі та України за останні 20 років. К., 2012. 13 с. URL: irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?
 15. Газарян А. Стратегическое планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов. К.: Largis, 2002. 100 с.
 16. Гнатенко О. В. Зарубіжний досвід стратегічного планування. *Економіка міського господарства*. 2009. № 1. С. 113-118. URL: http://donnasa.org/publish_house/journals/esgh/2009-1/03_Gnatenko.pdf.
 17. Гринчель Б. М., Костылева Н. Е. Методология и практика городского стратегического планирования. СПб.: ИРЭ РАН, 2000. 88 с.
 18. Децентралізація у Польщі – реформа в дії. URL: decentralization.gov.ua/reform/tag/.../Pol==scha.
 19. Дробенко Г. О., Брусак Р. Л., Свірський Ю. І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів: Вид-во «СПОЛОМ», 2001. 118 с.
 20. [Економічний профіль Підволочиської ОТГ](#). URL: <https://pidvolochyska-gromada.gov.ua/ekonomichnij-profil-gromadi-1563802398/>
 21. Залізко В. Д., Мартиненков В. І. Теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку сільських територій України. *Академічний огляд*. 2016. № 1 (44). С. 101-110.

22. Івашків Ю. Д. Стратегічне планування як інструмент реалізації регіонального управління. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2014. Вип. 2. С. 242-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2014_2_31.
23. Ігнатенко А. І. Зарубіжний досвід стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 4. С. 275-286.
24. Карпенко А. Стратегічне планування як інструмент інноваційного розвитку регіону. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 5. С. 3-7.
25. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
26. Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: Збірник. К.: Вид-во «Крамар», 2009. 170 с.
27. Куйбіда В. С., Білоконь Ю. М. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід. К.: Логос, 2009. 108 с.
28. Кукса І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2016. № 17 (171). С. 218-224.
29. Кутідзе Л. С. Стратегічне планування розвитку територій: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2013. 42 с.
30. Латинін М. А., Лозинська Т. М., Дунаєв І. В. Стратегічне планування: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. 2-ге вид., перероб. та доп. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. 248 с.
31. Латинін М. А., Лозинська Т. М. Стратегічне планування: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. 213 с.
32. Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні. К.: В-во «К.І.С.», 2007. 120 с.

33. Мамедов Сахиб Алі Огли. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=797>.
34. Матеріали розробки [Стратегії сталого розвитку Підволочиської селищної ради на 2019-2025 рр.](https://pidvolochyska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-1561103691/) URL: <https://pidvolochyska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-1561103691/>
35. Медведев Г. Б. Применение опыта США в разработке организационно-методического обеспечения стратегического управления социально-экономическим развитием региона. *Вестник Российской Академии естественных наук*. 2010. № 2. С. 37–39.
36. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України». URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf
37. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». URL: <https://surdp.eu/Methodology-of-strategic-planning-for-hromadas>
38. Нема О., Козак І. Планування регіонального розвитку в контексті децентралізації. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2 (51). Ч. 2. С. 222-228.
39. Організація місцевого економічного розвитку: з досвіду роботи Берман Груп. Вступ до місцевого економічного розвитку. URL: <http://eer.org.ua/files/вступ>.
40. Панухник О. В. Методичне забезпечення стратегічного планування в

41. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. 67 с.
42. Планування соціально-економічного розвитку територій: навч. посіб. / За ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ, 2011. 198 с.
43. Планування та надання послуг з МЕР. Веб-портал Проекту Канадської федерації муніципалітетів «Місцевий економічний розвиток міст України». URL: <http://www.mled.org.ua/ukr/strategic>
44. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навч. посібник / за заг. ред. В. А. Рач. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. 156 с.
45. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>
46. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 6.08.2014 р. № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>
47. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Мінрегіонбуду від 30.03.2016 р. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16>
48. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
49. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: Розпорядження кабінету Міністрів України від 04.10.2006 р. № 504-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80>
50. регіонах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 152-157.
51. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону:

- практичний посібник / Б. Боврон та ін.; за ред. І. Санжаровського. К.: Вид-во К.І.С., 2008. 214 с.
52. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 594-598.
 53. Сментина Н. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком території. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2013. № 4. С. 67-80.
 54. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.
 55. Соколов М. М. Стратегическое планирование крупных городов: возможности использования зарубежного опыта. *Вестник Российской академии естественных наук. Серия «Экономическая»*. 2010. № 2. С. 24-25.
 56. Стратегическое планирование: уч. пособие / под ред. проф. А. Н. Петрова. СПб.: Знание, ГУЭФ, 2003. 200 с.
 57. Стратегії регіонального розвитку 2021-2027: що мають зробити регіони в цьому році, щоб вийти на якісно новий рівень стратегічного планування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10591>
 58. Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России / Б С. Жихаревич и др.; под. общ. ред. д.э.н. С. А. Васильева. СПб.: ГП МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2003. 384 с.
 59. Тіщенко А. П. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 84-89.
 60. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування в громаді (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
 61. Ткачук А. Стратегічне планування в ОТГ: практикум. К.: Вендел, 2012. 45 с.
 62. Управление муниципальным экономическим развитием / под ред.

- Г. Ю. Ветрова. М.: Фонд «Институт экономики города», 2009. 258 с.
63. Ускова Т. В. Управление устойчивым развитием региона: монография. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2009. 355 с.
64. Хвищун Н. В. Зарубіжний досвід формування стратегії розвитку міста. *Економіка та держава*. 2012. № 3. С. 18-20.
65. Хоруженко О. Стратегія економічного розвитку та брендинг території. Модель для Сумської області. URL: <http://crps.sumynews.com>.
66. Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irvin, 1985.
67. Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings. August. 1972.

Виконав: студент магістратури
спеціальності 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

М.П.Музика
Ініціали, прізвище

Науковий керівник

кандидат наук з державного
управління, доцент кафедри
публічного управління та
адміністрування
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

Бондар Д.В.
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
доктор наук з державного
управління, доцент
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

Е.В. Щепанський
Ініціали, прізвище