

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

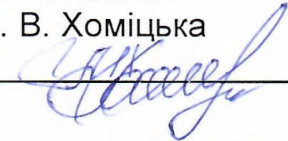
ХОМІЦЬКА Мар'яна Вікторівна

**Розробка та реалізація стратегії розвитку
територіальної громади. / Development and
implementation of the development strategy of the
territorial community**

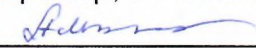
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ДСПУАзм-21
М. В. Хоміцька



Науковий керівник:
д.е.н., професор, А. Ф. Мельник



Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"25" листопада 2021 р.

Завідувач кафедри



М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	6
1.1. Стратегія розвитку територіальної громади як компонент в системі механізму муніципального управління.....	6
1.2. Методична база формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади.....	14
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРЕМИШЛЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	20
2.1. Оцінка економічного потенціалу та проблем досліджуваної територіальної громади.....	20
2.2. Аналіз організаційної та змістовної компонент формування стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади.....	28
2.3. Характеристика чинної практики реалізації стратегії розвитку територіальної громади.....	41
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	47
3.1. Формування інституційного механізму розробки стратегії досліджуваної територіальної громади.....	47
3.2. Удосконалення аналітичної та проектної компоненти стратегії територіальної громади.....	55
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Територіальні громади є складними в управлінні організаціями, що діють у швидко мінливих і часто непередбачуваних умовах, пов'язаних з їхнім середовищем. Вони створюють зовнішні умови у вигляді сукупності можливостей і загроз для їх подальшого розвитку. Саме завдяки професійному муніципальному менеджменту можна підвищити їх адаптивність до цих умов. З іншого боку, необхідний цілісний і комплексний підхід до вирішення проблем розвитку громади. Тому для потреб муніципального менеджменту важливо розпізнавати ці проблеми, характер і силу зв'язків і взаємодій. Отже, управління – це, з одного боку, процес прийняття рішень у структурах місцевого самоврядування, а з іншого – управлінська діяльність, тісно пов'язана з навколишнім середовищем. Це означає, що управління необхідно розглядати в контексті змін, які в основному включають такі процеси, як: глобалізація економіки, загострення конкуренції між органами місцевого самоврядування в регіональному, національному та міжнародному масштабі, децентралізація публічної влади, впровадження нових ефективних рішень. Одним із інструментів ефективного муніципального управління є стратегічне планування, що визначає актуальність теми роботи.

В Україні питання стратегічного планування розвитку територіальної громади досліджено в працях науковців: В. Бабаєва, О.Дудкіної, О. Без'язичного, Л. Бондаренка, А.Васіної, О. Бойко-Бойчука, В.Коломійчука, В. Вакуленка, Н. Внукової, В. Куйбіди, В. Коломійця, В. Корженка, В.Мамонової, А. Мельник, Г. Монастирського, А. Поважного, Ю. Шарова.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення процедури розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади.

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

- дослідження стратегії розвитку територіальної громади як компонента в системі механізму муніципального управління;

- характеристика методичної база формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади;
- оцінка економічного потенціалу та проблем досліджуваної територіальної громади;
- аналіз організаційної та змістовної компонент формування стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади;
- характеристика чинної практики реалізації стратегії розвитку територіальної громади;
- розробка рекомендацій щодо формування інституційного механізму розробки стратегії досліджуваної територіальної громади;
- формування пропозицій щодо удосконалення аналітичної та проектної компоненти стратегії територіальної громади.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади.

Предметом дослідження є теоретичні й прикладні аспекти розробки та реалізації стратегії розвитку Перемишлянської міської територіальної громади Львівського району Львівської області.

Методологічна база роботи. В роботі використано такі методи дослідження: системний аналіз (при оцінці сильних та слабких сторін громади), якісний аналіз (в процесі експертної оцінки громади), графічний, логічний аналіз та синтез, розрахункові методи, прогнозування, логіко-діалектичного пізнання (для виявлення логічної залежності між підсистемами громади).

Теоретичною й інформаційною основою дослідження є нормативно-правові акти, інструктивні матеріали діяльності органів місцевого самоврядування, наукові монографії, наукові праці українських та іноземних вчених з проблематики стратегічного планування, матеріали наукових конференцій, матеріали Перемишлянської територіальної громади.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні конкретизованих адресних рекомендаціях щодо подальшого соціально-економічного, демографічного та екологічного розвитку Перемишлянської

громади. Обґрунтовані заходи щодо розроблення стратегії Перемишлянської міської територіальної громади Львівського району Львівської області.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 р.); науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 10 листопада 2022 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Стратегія розвитку територіальної громади як компонент в системі механізму муніципального управління

Згідно з законодавством місцеве самоврядування в Україні є незалежним суб'єктом, з певною свободою у вирішенні щодо себе, способу свого розвитку, спільної власності та виконання громадських завдань. Основою його діяльності є органи місцевого самоврядування та управління, а також власне майно та фінанси. Територіальна громада як самоврядна основою є основною організаційною формою місцевого громадського життя в Україні. Його першочерговим завданням є задоволення колективних потреб громади. Іншими словами, йдеться про створення найкращих умов життя для мешканців. Ступінь виконання цього завдання значною мірою залежить від масштабів і темпів місцевого розвитку.

Місцева влада зобов'язана активно контролювати процеси місцевого розвитку через регулятивну, ініціаторську, організаційну та стимулюючу діяльність. Це потребує активності, креативності, новаторства та рішучості в діяльності муніципальної влади, знання умов і механізмів її розвитку, знань і навичок, що дозволяють використовувати сучасні методи управління та приймати раціональні рішення, спрямовані на розвиток, використовувати відповідні інструменти, впливати на масштаби та темпи цього розвитку.

У сучасній методології управління муніципальним розвитком рекомендується «використовувати концепцію стратегічного менеджменту, яка має бути тісно пов'язана з маркетинговою діяльністю. Згідно з цією концепцією, стратегічне управління – це добре продуманий, перспективно спланований, ефективно організований і результативно реалізований, а також

постійно контрольований процес формулювання та реалізації стратегії розвитку організації» [53].

Ця концепція фокусує увагу керівників на найкращому використанні власних активів і ресурсів у довгостроковій перспективі. Йдеться про розвиток власного (ендогенного) потенціалу, який у свою чергу визначає рівень привабливості розташування та конкурентоспроможності громади в навколишньому середовищі. У свою чергу, маркетингова діяльність підтримує ефективну та результативну реалізацію стратегічних домовленостей. Основне завдання маркетингу полягає в тому, щоб визначити потреби, вимоги та очікування потенційних клієнтів, а потім надати продукти, які будуть джерелом вигоди (корисності) для них більш ефективним і ефективним способом, ніж конкуренти. Важливе місце також повинні займати проблеми активного створення позитивного іміджу громади та підвищення її конкурентних позицій у середовищі. У Україні ринок муніципальних одиниць самоврядування стає дедалі більш конкурентним. Це змагання за нових мешканців, зовнішніх інвесторів та фінансові ресурси, тобто, як наслідок, за вимірні вигоди для територіальної громади. Від цього великою мірою залежить економічний розвиток, який є визначальним фактором реальних можливостей задоволення колективних потреб жителів. Конкуренція між територіальними громадами за ці переваги є вираженням ринкового підходу.

Стратегічне управління та територіальний маркетинг мають багато спільних елементів, тоді як відмінні елементи доповнюють один одного, збагачуючи обидва підходи. Їх поєднання може сприяти створенню ефекту синергії у вигляді доданої вартості над простою сумою досягнутих результатів, отриманих у результаті взаємодії взаємодоповнюючих методів управління.

Розвиток територіальної громади багатогранний. Він складається з багатьох подій, явищ і процесів, що належать до різних сфер (сфер) життєдіяльності територіальної громади. Це означає, що їх слід розглядати не окремо, незалежно, а навпаки — саме в тісних взаємозалежностях, які виникають між ними причинно-наслідкового, просторового чи структурно-

функціонального характеру. Тому розвиток територіальної громади має відбуватися одночасно і гармонійно в таких сферах: соціальній, культурній, економічній, просторовій і природній. Це необхідна умова для росту:

- привабливості та рангу територіальної громади в її околицях, а отже, збільшення кількості жителів, суб'єктів господарювання та туристів;
- працевлаштування та зниження безробіття;
- індивідуальних доходів мешканців та доходів бюджету територіальної громади, а отже, підвищення якості життя мешканців у результаті все більш якісного задоволення їхніх колективних потреб.

У місцевому розвитку бере участь низка взаємозалежних економічних суб'єктів, що діють у даній громаді, кожен яких виконує певні функції та прагне досягти власних – часто окремих – цілей. Це: домогосподарства, господарські одиниці (матеріального виробництва та сфери послуг), різні типи установ, неурядові організації та органи місцевого самоврядування. Ці суб'єкти утворюють локальну систему управління. Діяльність цих суб'єктів має різноманітно доповнювати одна одну, щоб сприяти розвитку громади. Однак багатовідомчість учасників, множинність і різноманітність процесів і взаємодій створюють ситуації, в яких інтереси окремих суб'єктів господарювання часто є суперечливими або конфліктними.

Тому особлива роль у системі місцевого управління належить місцевим органам влади, які є керуючою підсистемою в цій системі. Їхнє завдання – впливати на процеси розвитку таким чином, щоб вони йшли не лише в бажаних для всієї громади напрямках, але й викликали якомога менше протиріч і конфліктів з оптимальним використанням місцевих ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, просторовий, природний). Проте їхня роль не повинна обмежуватися лише сферою регулювання, а й включати вплив на форму реальної сфери, особливо через:

- надання адміністративних, соціальних і технічних послуг;
- ініціювання, організація, підтримка та стимулювання економічного розвитку;

- раціональний просторовий розвиток, охорону ресурсів природного середовища та культурної спадщини;
- формування найкращого іміджу територіальної громади в середовищі.

«Дії в цій сфері можна охарактеризувати як самоврядний інтервенціонізм, аналогічний державному інтервенціонізму. Разом із децентралізацією влади та заміною галузевого розвитку новою логікою територіального розвитку місцевого самоврядування стало суб'єктом втручання в ринкові процеси, а також їх активним учасником. Таким чином, самоврядування територіальної громади як фактичний господар даної території відповідає за організацію, структуру, функціонування та розвиток місцевого середовища проживання мешканців територіальної громади» [67].

Стратегічний менеджмент і територіальний маркетинг мають багато спільних елементів, тоді як відмінні елементи доповнюють один одного. Їх поєднання сприяє ефекту синергії, що в свою чергу посилює вплив цього управління на масштаби та динаміку процесів розвитку. Спільними елементами обох підходів є: цілі діяльності, поняття громади як суб'єкта, що контролює процеси місцевого розвитку, довгострокова перспектива дій, етапи управління (планування, реалізація та контроль реалізації). У свою чергу, елементи, які їх відрізняють, це: сфери діяльності та використовувані інструменти.

Загалом, стратегічне управління в основному спрямоване на постійне підвищення локалізаційної (інвестиційної) привабливості територіальної громади шляхом створення найкращої пропозиції продукту, тобто продуктів із характеристиками (властивостями), найбільш адекватними потребам і очікуванням потенційних клієнтів. Йдеться про створення найкращих умов життя, праці, обслуговування та відпочинку для мешканців, ведення бізнесу та перебування туристів (сучасних і потенційних). Воно орієнтоване насамперед на максимальне використання ендогенних факторів розвитку територіальної громади (людських, матеріальних, фінансових, просторових, природних ресурсів) та потенціалу місцевих суб'єктів господарювання, звичайно, з

урахуванням умов, притаманних їй оточенню. Місцезнаходження (інвестиційна) привабливість є фактором, який створює основу для конкуренції територіальної громади та визначає її конкурентоспроможність.

У свою чергу, територіальний маркетинг є результатом перенесення та адаптації концепції маркетингу в приватному секторі до державного. Це також наслідок відповіді на виклики глобалізації економіки, зростання конкурентного тиску на якість територіального, соціально-економічного середовища, в якому працюють приватні товаровиробники. «Територіальний маркетинг – це цілеспрямована та систематична діяльність адміністрації місцевого самоврядування, яка має на меті через процеси обміну та впливу визнати, сформувані та задовольнити потреби та бажання місцевої громади» [65]. Вона також визначається «як ринкова концепція управління населеною одиницею – як управління, спрямоване на задоволення потреб і бажань мешканців» [64]. Територіальний маркетинг можна розглядати як «певну систему діяльності, що дозволяє вигідно обмінюватися товарами в місті та його околицях з метою задоволення потреб мешканців» [45]. Територіальний маркетинг можна також розглядати як процес, у якому місцева діяльність спрямована на ефективне соціально-економічне функціонування території відповідно до поставлених цілей.

Маркетинг територіальної громади – «цілеспрямована та комплексна діяльність органів місцевого самоврядування та управління, спрямована на визнання, формування та задоволення потреб місцевої громади, формування позитивного іміджу територіальної громади та підвищення її конкурентоспроможності в навколишньому середовищі. Це має бути процес, який передбачає участь у консультаціях і співпраці багатьох організацій, як державних, так і приватних» [18]. На практиці цей процес здійснюється шляхом розробки та реалізації маркетингової стратегії територіальної громади. Предметом локального маркетингу, який розуміється таким чином, є: послуги органів місцевого самоврядування та управління, муніципальних організаційних підрозділів на користь територіальної громади (послуги у сфері

надання адміністративних послуг, соціальної та технічної інфраструктури); цінності, ресурси, особливості/атрибути територіальної громади, що становлять активи її розвитку (соціальні, економічні, екологічні, просторові, інфраструктурні, культурні), нерухоме майно, яке буде використано, значні підприємства, розташовані в територіальній громаді, та її імідж (це стосується як потенціал розташування).

Управління маркетингом в основному орієнтоване на довгострокову діяльність, спрямовану на: визначення потреб цільових груп споживачів і надання їм бажаного продукту більш ефективним і результативним способом, ніж конкуренти - орієнтація на споживача означає, що оскільки він хоче залучати та утримувати клієнтів на регулярній основі, його потреби визначаються та прогнозуються; формування потреб споживачів відповідно до власних інтересів територіальної одиниці на базі наявних унікальних продуктів; формування максимально позитивного іміджу територіальної громади; підвищення конкурентоспроможності територіальної громади в навколишньому середовищі.

Посилаючись на наведені вище твердження, можна запропонувати таке визначення стратегічного підходу до управління розвитком територіальної громади: це цілеспрямована, комплексна та довгострокова діяльність щодо підвищення локаційної (інвестиційної) привабливості та конкурентоспроможності та якнайкращого іміджу територіальної громади з використанням ендогенних факторів розвитку (ресурси та цінності територіальної громади) та екзогенних факторів (розташованих в оточенні територіальної громади) відповідно до очікувань і потреб місцевої громади та принципів: раціонального управління, сталого розвитку та соціальної участі.

Стратегічне управління розвитком територіальної громади також можна визначити як: здатність (уміння) ефективно та результативно вирішувати проблеми шляхом формулювання та подальшого впровадження стратегії розвитку та інших досліджень, програм і планів дій даної громади. Загальна

здатність розв'язувати проблеми складається з кількох піднавичок, а саме здатності:

- виявлення проблем;
- розроблення варіантів шляхів вирішення проблеми та вибір оптимального рішення;
- встановлення реалістичних цілей розвитку та формулювання проектів реалізації та вибір пріоритетів розвитку;
- поглинання знань та інновацій;
- раціональне управління фінансовими ресурсами;
- співпраця на основі партнерства з усіма зацікавленими суб'єктами;
- діяльність в умовах непередбачуваності подій і процесів у навколишньому середовищі;
- діяльність в умовах ризику та невизначеності;
- отримання зовнішніх коштів;
- конкуренція з іншими муніципалітетами;
- створення позитивного іміджу територіальної громади.

У стратегічній діяльності територіальна громада розглядається як система зі складними причинно-наслідковими зв'язками її підсистем: соціальної, економічної, просторової, природної та культурної, а також одиниця, тісно пов'язана з навколишнім середовищем. Такий підхід сприяє більш тісній координації діяльності суб'єктів господарювання, що діють на території територіальної громади, усуває або мінімізує негативні наслідки різного роду конфліктів, сприяє подоланню різного роду бар'єрів розвитку. Водночас це допомагає точно пристосувати діяльність щодо розвитку до місцевих умов, особливо фінансових. Це також дозволяє максимально повно використовувати потенціал (інтелектуальний та організаційний) органів влади та службовців органів місцевого самоврядування та муніципальних організаційних одиниць. Це також сприяє залученню мешканців, громадських організацій, бізнесу, університетів та інших установ і організацій до процесів планування та реалізації заходів, спрямованих на розвиток.

Стратегія розвитку території є багатограним поняттям (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Стратегія розвитку територіальної громади як багатограним поняття

Примітка. Складено автором.

Основним завданням у рамках стратегічного підходу до розвитку територіальної громади є пошук, а потім вибір оптимальних, з огляду на внутрішні та зовнішні умови, реалізаційних заходів, що призводять до постійного підвищення територіальної (інвестиційної) привабливості та конкурентоспроможності територіальної громади та забезпечення умов для сталого розвитку, а отже, якнайкращого задоволення колективних потреб мешканців. Принципове значення для ефективності та ефективності цього методу операції має стратегічне програмування, яке є основою для діяльності місцевої влади у сфері створення та реалізації конкретних програмних документів. Основні інструменти включають: стратегії розвитку, дослідження та плани просторового розвитку, довгострокові інвестиційні та фінансові плани, маркетингові стратегії (плани) та інші галузеві та галузеві програми/плани (наприклад, розвиток освіти, соціальна допомога, захист навколишнього середовища, дороги та вулиці, громадський транспорт).

1.2. Методична база формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади

Рівень задоволення потреб жителів територіальної громади визначається масштабами та темпами процесів розвитку. Успіхи муніципалітетів у цій сфері тісно пов'язані з ефективністю та результативністю управління.

Управління розвитком територіальної громади можна визначити як прагнення забезпечити досягнення бажаного рівня місцевого розвитку, що відбувається в умовах ринкової гри, де граничними умовами є, з одного боку, обмеженість ресурсів і невизначеність умов господарювання, з іншого і - можливості, тобто різні способи використання власних ресурсів і можливостей, закладених у середовищі. Іншими словами, управління розвитком територіальної громади слід розуміти «як організований, систематичний і комплексний вплив (прямий і опосередкований) влади територіальної громади на місцеву громаду, економіку, простір, природне середовище з метою створення оптимальних умов, що стимулюють використання можливостей та обмеження загроз для місцевого розвитку» [27].

Багаторічні практичні спостереження за українськими територіальними громадами та підходами їхньої влади до вирішення проблем розвитку стали підставою для виділення кількох методів (методів) стратегічного управління. Ці методи були ранжовані від найменш до найбільш бажаних з точки зору ефективного та ефективного формування процесів розвитку в територіальній громаді.

Метод 1. «Робота від бюджету до бюджету», тобто повсякденне адміністрування, полягає в тому, щоб муніципальна влада під впливом наявних труднощів зосереджувалася на окремих і розрізнених справах. Вони діють консервативно, інтуїтивно, а відсутність успіху виправдовують несприятливими зовнішніми обставинами. Основою їх діяльності є річні бюджети та річні плани діяльності – бюджет територіальної громади стає самоціллю, а не засобом досягнення цілей. На жаль, такий підхід призводить до

тимчасових (тимчасових), часткових та фасадних рішень, які потім закріплюються, а місцева влада часто виконує роль «пожежної бригади», тобто вживає заходів лише тоді, коли виникає конкретна проблема чи подія. Це підхід, що базується на філософії «лікування негативних наслідків, які вже виникли», а не на філософії превентивних дій, тобто «протидії причинам їх виникнення» [18]. Тут немає цілісного, комплексного, довгострокового та причинно-наслідкового підходу, тобто аналізу впливу сьогоденних рішень на подальшу долю територіальної громади. Рішення, які приймає територіальна влада, здебільшого ґрунтуються на методі проб і помилок, які розраховують на щасливий випадок, і є результатом щорічних важко досягнутих компромісів. Основою «теперішньої адміністрації» є такі сентенції, як: «ми працюємо з дня на день і як-небудь буде» і «треба жити щодня, не надто думати про майбутнє, бо воно буде іншим, ніж ми». все одно очікується". Це пасивний підхід до формування процесів розвитку територіальної громади. Український досвід показує, що саме так зрозуміла «поточна адміністрація» є причиною низки конфліктів і напруженості серед представників місцевої влади. Їх діяльність зосереджена на щорічній боротьбі за бюджетні кошти для виконання поставлених завдань. Рішення щодо масштабів і напрямів витрачання коштів з бюджетів громад (особливо інвестиційних) у цій ситуації підпорядковуються насамперед досягненню поточного компромісу. На жаль, вони не є результатом довгострокових домовленостей. Це одна з вагомих причин нераціонального витрачання цих коштів. Використання такого способу вирішення проблем не сприяє реалізації конституційного принципу сталого розвитку, а також принципів раціонального господарювання та соціальної участі. Цей спосіб вирішення проблем розвитку досі використовують особливо невеликі сільські територіальної громади, розташовані периферійно до магістральних шляхів сполучення та великих міст.

Метод 2. «Термін повноважень» — це метод, який спрямований на вирішення проблем розвитку територіальної громади в межах одного терміну повноважень влади територіальної громади, відповідно до принципу, який

сповідують її члени: «наш термін повноважень є найважливішим, наступні терміни повноважень надто далекі, щоб думати про них». Місцева влада усвідомлює, що її діяльність має бути добре продуманою та спланованою на період більше одного календарного року, але не більше чотирьох років. Тому на початку терміну повноважень вони створюють програми чи плани дій, як правило, дуже амбітні з точки зору кількості цілей і завдань реалізації, а також можливості їх фінансування з власних ресурсів (бюджету територіальної громади). Бажаючи виконати якомога більше завдань, щоб проявити себе перед виборцями, дефіцит власних фінансових ресурсів вони поповнюють кредитами. Особливо це стосується третього та четвертого років повноважень. Це призводить до надмірної заборгованості територіальної громади по відношенню до її фінансової спроможності та веде до надмірного навантаження на її бюджет із погашенням внесків по кредиту та відсотків у наступному терміні чи термінах повноважень влади територіальної громади. Це негативно позначиться на можливостях вирішення проблем розвитку в майбутньому, оскільки в першу чергу доведеться погашати раніше взяті зобов'язання. У крайньому випадку, на наступному терміні каденції не буде вільних коштів, які можна було б спрямувати на інвестиції розвитку, тому що спочатку потрібно погасити кредити та профінансувати поточні завдання, які впливають із закону. Такий підхід місцевої влади можна охарактеризувати так: «Після нас хоч потоп». Кредитування проектів розвитку є непоганим способом їх фінансування, але ви повинні пам'ятати про кредитоспроможність територіальної громади та намагатися не переобтяжувати бюджет територіальної громади погашенням внесків та відсотків на майбутні терміни повноважень. У даному випадку важко вказати тип громад, де застосовувався або використовується цей спосіб вирішення проблем розвитку. Можна лише сказати, що більшою мірою це стосується, по-перше, громад, які характеризуються значними недоліками технічної та соціальної інфраструктури, влада яких настільки амбітна, що хоче надолужити це за відносно короткий час (один термін), а по-друге, до громад, попередня влада

яких була не надто активною у формуванні процесів розвитку («наші попередники були пасивними та бездіяльними, тепер ми покажемо, як швидко вирішувати проблеми»).

Метод 3. «Бажана дія» – метод вирішення проблеми, який базується на усвідомленні владою громади необхідності формування процесів розвитку в довгостроковій перспективі (кілька наступних термінів повноважень). Вона готує відповідні документи (стратегії розвитку, програми та плани заходів). Однак основним недоліком є те, що вони містять занадто багато цілей і проектів реалізації щодо можливості їх фінансування як за рахунок власних коштів (бюджет територіальної громади), так і зовнішніх джерел фінансування (автор знає випадки міст, у яких вартість інвестицій планове виконання завдань було на рівні 5-7 бюджетів). Тому ці документи значною мірою є «концертом побажань», адже наперед відомо, що частину планів не вдасться реалізувати. Цей метод також змушує мешканців сприймати дії влади як здебільшого невиконані обіцянки. У цьому випадку також важко вказати тип громад, де використовувався або використовується цей метод. Можна лише сказати, що це призведе до суттєвих змін у складі влади територіальної громади на наступних виборах до органів місцевого самоврядування. Це стосується як місцевих депутатів, так і голів громад.

Метод 4. «Стратегічні дії» — метод управління, що полягає у формуванні процесів розвитку територіальної громади та вирішенні визначених проблем у довгостроковій перспективі (понад десяток років). Діяльність у цьому плані є не простою компіляцією річних або строкових (чотирирічних) планів дій, які відображені в щорічно прийнятих бюджетах, а є результатом довгострокових домовленостей, а головне – вони співвідносяться з можливістю фінансування їх як з власних, так і з зовнішніх коштів. Цей метод управління орієнтований на розробку та реалізацію ефективних стратегій розвитку та впливаючих з них програм і планів дій. Він орієнтований насамперед на максимальне використання ендогенних факторів розвитку (людських, фінансових, матеріальних, екологічних і просторових ресурсів) та потенціалу місцевих

суб'єктів господарювання, зрозуміло, з урахуванням умов, властивих його оточенню. Таким методом вирішення проблем розвитку, як малі сільські територіальної громади, так і великі міста. Вирішальним критерієм тут є не розмір, тип чи місце розташування територіальної громади, а рівень знань членів влади даної територіальної громади про переваги використання стратегічного управління у вирішенні проблем розвитку та рішучість у його практичному застосуванні. В рамках цього підходу застосовується технологія формування дерева цілей розвитку територіальної громади (рис. 3.2).



Рис. 1.2. Дерево цілей стратегії розвитку територіальної громади

Примітка. Складено автором

Метод 5. «Стратегічна діяльність». Це найбажаніший спосіб управління розвитком територіальної громади в умовах ринкової економіки та зростаючої конкуренції, насамперед за капітал (приватний і публічний), оскільки лише комплексний (комплексний) підхід до суміжних питань дає більшу гарантію успіху в цій сфері. Саме напрямки щодо підвищення ефективності застосування цього методу ми запропонуємо в третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 1

У стратегічній діяльності територіальна громада розглядається як система зі складними причинно-наслідковими зв'язками її підсистем: соціальної, економічної, просторової, природної та культурної, а також одиниця, тісно пов'язана з навколишнім середовищем. Такий підхід сприяє більш тісній координації діяльності суб'єктів господарювання, що діють на території територіальної громади, усуває або мінімізує негативні наслідки різного роду конфліктів, сприяє подоланню різного роду бар'єрів розвитку. Водночас це допомагає точно пристосувати діяльність щодо розвитку до місцевих умов, особливо фінансових. Це також дозволяє максимально повно використовувати потенціал (інтелектуальний та організаційний) органів влади та службовців органів місцевого самоврядування та муніципальних організаційних одиниць. Це також сприяє залученню мешканців, громадських організацій, бізнесу, університетів та інших установ і організацій до процесів планування та реалізації заходів, спрямованих на розвиток.

Основним завданням у рамках стратегічного підходу до розвитку територіальної громади є пошук, а потім вибір оптимальних, з огляду на внутрішні та зовнішні умови, реалізаційних заходів, що призводять до постійного підвищення територіальної (інвестиційної) привабливості та конкурентоспроможності територіальної громади та забезпечення умов для сталого розвитку, а отже, якнайкращого задоволення колективних потреб мешканців. Принципове значення для ефективності та ефективності цього методу операції має т. зв стратегічне та маркетингове програмування, яке є основою для діяльності місцевої влади у сфері створення та реалізації конкретних програмних документів. Основні інструменти включають: стратегії розвитку, дослідження та плани просторового розвитку, довгострокові інвестиційні та фінансові плани, маркетингові стратегії (плани) та інші галузеві та галузеві програми/плани (наприклад, розвиток освіти, соціальна допомога, захист навколишнього середовища, дороги та вулиці, громадський транспорт).

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРЕМИШЛЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Оцінка економічного потенціалу та проблем досліджуваної територіальної громади

Місто Перемишляни – адміністративний та культурний центр Перемишлянської громади Львівського району, Львівської області, що розташований за 45 км на північний схід від обласного центру на автошляху Львів — Івано-Франківськ, у верхів'ях річки Гнила Липа. Герб міста – солом'яний вулик.

Територія Перемишлянської міської ради в географічному відношенні належить до природної області Волинсько-Подільської височини, що являє собою найбільш високу сильно розчленовану частину Подільської височини, особливо його північній уступ "Гологори", що служить головним вододілом між Чорним і Балтійським морями із складною геологічною будовою. По території Перемишлян проходить головний європейський вододіл. Тут протікають річки: Гнила Липа, Нараївка, Золота Липа.

На Перемишлянщині наявні такі корисні копалини: формувальні і скляні піски, глина, торф, побутовий камінь. В селах Іванівка та Кореличі відкриті джерела мінеральної води, які можна використовувати, як лікувальний препарат, що підтверджено біологічними аналізами. Цілюще джерело розташоване біля стін Святоуспенської Унівської Лаври.

м. Перемишляни розміщене у зоні достатнього зволоження. Середньомісячна сума атмосферних опадів складає 631-767 мм на рік, а максимальна кількість їх випадає у червні, липні, серпні.

Чисельність населення Перемишлянської громади складає 23787 осіб.

Громада об'єднує 44 населені пункти з яких 1 місто. Загальна площа земель громади : 58,344 тис.га, з них: землі с-г призначення: 40,950 тис.га, рілля 27,324 тис.га, сінокоси – 4.312 тис.га, пасовища – 7,733 тис.га, багаторічні насадження 0.584 тис.га, ліси – 14,523 тис.га.

До складу громади входить 13 старостівських округів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад старостинських округів Перемишлянської громади

№	Назва населеного пункту (перелічити усі, що входять в громаду)	Загальна чисельність зареєстрованого населення, осіб
1.	м.Перемишляни	7565
2.	Болотня, Іванівка, Подусільна	1639
3.	Боршів, Виписки, Ладанці, Пнятин	2252
4.	Брюховичі, Білка, Костенів, Подусів, Новосілка	2409
5.	Брикун, Вовків, Малий Полюхів, Мерещів, Плетеничі	1534
6.	Добряничі, Кореличі, Плоска, Прибин, Тучне	1970
7.	Біле, Дунаїв, Смереківка, Хомина	1851
8.	Бачів, Дусанів	1259
9.	Затемне, Коросно, Сивороги, Унів	1734
10.	Лоні, Липівці	1376
11.	Осталовичі, Розсохи, Утіховичі	1476
12.	Ганачівка, Лагодів, Станислав	1934
13.	Кимир, Неділиська, Ушковичі, Чуперносів	1458
14.	Вишнівчик, Плинників, Чемеринці	2078

Примітка. Побудовано автором за [34].

На території Перемишлянської міської громади функціонують торговельні заклади, автозаправні станції, заклади громадського харчування та інші об'єкти.

Найбільшими платниками податків громади є:

- 1.Дочірнє п-во «ЛПП Україна»АТ «ЛПП»;
- 2.ТЗОВ «Електроконтакт Україна»;
- 3.ПП «Агрофірма «Дзвони»;
- 4.ПАТ «Львівгаз»;
- 5.ТЗОВ «Ріелбудстіль»;
6. ТЗОВ «Ріел Енерго»;

7.ПрАТ «Львівобленерго»

Промисловість громади представлена наступними суб'єктами господарювання:

в галузі виробництва виробництво вузлів та деталей: ТзОВ «Електроконтакт Україна»

в галузі деревообробка: ТзОВ ЛТД ІНВЕСТ, ТзОВ «Грейт вуд» та інші.;

в галузі корисних копалин: ПП «Перемишляни шляхбуд»

в галузі сільського господарства: ПП «Агрофірма «Дзвони», ФГ «БМВ», ТзОВ «Бачів агро», ТзОВ «Членендж Д» та інші.

Мальовнича природа, наявність великої кількості водойм та історико-культурних пам'яток, транзитне розташування є передумовами розвитку туризму в Перемишлянській громаді.

Найцікавішими туристичними об'єктам громади є Святоустенська Унівська Лавра, де відбуваються дві найбільші піші прощі, які постійно відвідує значна кількість туристів. В м.Перемишляни відбувається Всеукраїнська священича проща (пам'яті о.О.Ковча) та активно розвивається сентиментальний туризм жителів Ізраелю до місця поховання основоположника течії єврейської релігії тедика Меєра. Активно розвивається та приваблює туристів рибальство та полювання.

На території громади діють 2 гостинні двори: гостинний двір "Під ялиною» у Михайла та Христини відпочинок на воді та супутні послуги; гостинний двір "На Білому Потоці" (с.Ганачівка) бджолярство, риболовля.

Показники бюджету територіальної громади за фактичними та плановими показниками зображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Бюджет Перемишлянської територіальної громади*тис.грн.*

Показники	Виконання	Планування бюджету на			
	2021 р.	2022	2023	2024	2025
Всього					
В тому числі					
Податок на доходи фізичних осіб	66253,7	76191,8	86096,7	97289,2	108963,9
Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі	1400,8	1582,9	1788,7	2021,2	2283,9
Податок на майно	8702,5	9833,8	11112,2	12556,8	14063,6
Єдиний податок	16357,4	18320,2	20518,7	22980,9	25738,7
Неподаткові надходження	1596,3	1787,8	2002,4	2242,7	2511,9

Примітка. Побудовано автором за [34].

Заклади бюджетної сфери включають в себе наступні об'єкти: виконавчий комітет Перемишлянської міської ради; відділ освіти, молоді та спорту (20 закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), 14 закладів дошкільної освіти (ЗДО), 8 дошкільних груп при ЗЗСО, 1 заклад позашкільної освіти (ЗПО), 1 інклюзивно-ресурсний центр (ІРЦ); відділ культури (39 народних домів; 28 бібліотек; Перемишлянська музична школа; Перемишлянський історико-краєзнавчий музей); КП «Перемишлянська ЦРЛ» Перемишлянська лікарня; 4 амбулаторії ЗПСМ; 34 ФАПів, ДЮСШ «Сокіл»; територіальний центри МКП «Комунальник», МКП «Перемишлянськводоканал», МКП «Перемишлянитеплоенерго».

«Основними проблемами соціально-економічного розвитку Перемишлянській громади є:

- нераціональне використання земельних ресурсів сільськогосподарського призначення;
- дефіцит фінансових ресурсів, що не дозволяє розпочинати реалізацію значних інвестиційних проектів;
- безробіття та наявність тіньової зайнятості населення;

- зниження купівельної спроможності населення через низькі реальні доходи;
- погіршення транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг, мостів та дорожньої інфраструктури;
- відсутність в сільських населених пунктах водопостачання;
- відсутність в деяких селах громади газифікації;
- недостатнє матеріально-технічне забезпечення закладів охорони здоров'я, освіти, культури;
- відсутність загальної топографічної зйомки земель та містобудівної документації території Перемишлянської міської ради;
- забрудненість берегів рік, ставків побутовими відходами» [34].

В аспекті забезпечення стійкого розвитку економіки громади, зміцнення та розвиток малого та середнього підприємництва, залучення інвестицій можна виокремити наступні проблемні питання. Суперечність та неповнота чинних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів підприємництва. Недостатній рівень професійних знань і досвіду підприємців-початківців щодо ведення підприємницької діяльності в сучасних умовах. Труднощі з одержанням фінансування через високі відсоткові ставки на банківські кредити, відсутність необхідної застави та кредитної історії у суб'єктів малого підприємництва. Фактична недоступність довгострокового кредитування, що стримує розвиток підприємництва виробничої сфери. Недостатньо оперативне розповсюдження серед підприємців інформації щодо змін у законодавстві України. Недостатня розвиненість інфраструктури підтримки підприємництва. Тіньова економіка та виплата заробітної плати “в конвертах”. Складна процедура погодження документів по інвестиційних проектах, для реалізації яких надається державна підтримка. Складний процес відведення та надання земельних ділянок інвесторам для здійснення господарської діяльності. Обтяжливий процес підключення енергопотужностей, необхідних для реалізації нових інвестиційних проектів. Складна воєнно-політична ситуація у країні.

В аспекті розвитку земельних відносин та землевпорядкування територій можна виділити такі проблемні питання. «Недостатній рівень виділення коштів з державного та місцевих бюджетів для виконання робіт із землеустрою та охорони земель. Не проведено інвентаризацію земель населених пунктів та земель несільськогосподарського призначення за межами населених пунктів. Відсутня топографічна зйомка, містобудівна документація та план зонування території Перемишлянської міської ради. Використання значної частини земель сільськогосподарського призначення для ведення товарного сільськогосподарського виробництва з порушенням затверджених схем землеустрою, що не дозволяє забезпечити еколого-економічне дотримання сівозмін та впорядкування угідь. Також, для часткового вирішення питання обліку земель громади не вистачає необхідних інноваційних засобів обліку та вимірювання» [34].

В аспекті впровадження заходів з енергозбереження проблемними питаннями є наступні. «Значні обсяги споживання та неефективне використання енергоресурсів бюджетними установами, обмеженість коштів на їх оплату в умовах постійного зростання цін на енергоносії. Висока енергоємність вироблення продукції, робіт та послуг у галузях економіки» [34].

В аспекті функціонування дорожньо-транспортного комплексу можна виокремити такі проблемні питання. «Стан автомобільних доріг постійно погіршується через хронічне недофінансування дорожнього господарства, внаслідок чого ремонтні роботи виконуються не в повному обсязі. Частина доріг місцевого значення потребує проведення капітального ремонту. Проведення ямкового ремонту не вирішує проблему доріг, а носить лише сезонний характер. Відбувається поступове руйнування доріг» [34].

В аспекті благоустрою території, поліпшення стану довкілля та ліквідація забруднення навколишнього середовища нами визначено такі проблемні питання. Забезпечити вивіз сміття з усіх населених пунктів громади. Забезпечити роздільний збір сміття. На території сільської ради розташовані кладовища, братські могили, пам'ятники, обеліски, які потребують постійного

догляду, упорядкування та ремонту в зв'язку з фізичним зношенням. Також, на території Перемишлянської міської ради функціонує вуличне освітлення вулиць. У системах освітлення використовуються сучасні електролампи, які досить часто виходять з ладу.

В аспекті соціального захисту населення нами виокремлено такі проблемні питання. «Зростання рівня бідності серед населення громади. Погіршення якості і рівня життя населення громади. Поширення масштабів безробіття. Недостатня соціальна захищеність та підтримка зі сторони держави ветеранів війни та праці, інвалідів, учасників ліквідації аварії на ЧАЕС, учасників АТО та інших незахищених верств населення. Недостатня забезпеченість безперешкодного доступу інвалідів до об'єктів соціальної інфраструктури» [34].

В питаннях розвитку освіти можна виокремити такі проблемні питання. Негативна демографічна ситуація. Зменшення кількості учнів в закладах освіти зумовлює збільшення вартості навчання 1 сільського учня. Великі витрати на утримання закладів освіти та оплату за електроенергію та газ, що спричиняє необхідність впровадження енергозберігаючих технологій та повної термосанації закладів. Частина систем опалення потребує капітального ремонту. Потребує оновлення матеріально-технічна база загальної середньої та дошкільної освіти. Досить розгалужена система навчальних закладів.

В аспекті охорони здоров'я нами виокремлено такі проблемні питання. «Критична демографічна ситуація, високі показники смертності осіб працездатного віку. Складна епідеміологічна ситуація щодо туберкульозу та COVID - 19. Погіршення стану здоров'я населення. Недостатня матеріально-технічна база закладів охорони здоров'я, низька укомплектованість обладнанням ФАПів та АЗПСМ. Рівень середньої заробітної плати медичних працівників нижчий ніж в інших галузях, що суттєво впливає на престиж професії» [34].

В питаннях культури діагностовано такі проблеми. «Недостатність коштів на проведення ремонтів приміщень, в яких розміщені заклади культури.

Низький рівень забезпечення опаленням сільських закладів культури громади. Недостатнє поповнення фондів бібліотек новою літературою, періодичними виданнями, новими інформаційними технологіями. Недостатнє забезпечення клубних закладів музичною апаратурою, сценічними костюмами, коштами на організацію виїздів на конкурси, фестивалі, інші обласні культурно-мистецькі заходи» [34].

В аспекті молодіжної і сімейної політики є такі проблемні питання. Недосконалий механізм захисту інтересів, зростання благополуччя, безпеки дітей та молоді, а також поваги до їх думок і поглядів. Пасивність молоді та низький рівень громадянської свідомості. Попередження проявів насильства та жорстокого поводження з дітьми, запобігання торгівлі людьми, гендерної рівності.

В аспекті соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю виокремлено такі проблемні питання. «Залишається значною кількістю сімей та осіб, які потребують соціальної підтримки. Актуальною залишається проблема раннього виявлення, оцінки потреб надання соціальних послуг, здійснення соціального супроводу сімей з дітьми, які опинились у складних життєвих обставинах. Зберігається негативна тенденція поширення шкідливих звичок та інших соціально-небезпечних хвороб, а також збільшення їх проявів серед молоді. Відсутність в громаді соціального гуртожитку для осіб та сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах» [34].

В контексті захисту прав та інтересів дітей існують такі проблеми. Стабільно високою є кількість дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування та дітей, які опинились в складних життєвих обставинах. Існує тенденція до зростання кількості соціальних сиріт у громаді. Необхідність розширення мережі дитячих будинків сімейного типу та прийомних сімей.

В напрямку розвитку фізичної культури і спорту діагностовано проблеми. Неналежне забезпечення вихованців спортивним інвентарем. Недостатній розвиток в громаді інфраструктури для занять масовим спортом та оздоровчою фізичною культурою. Слабке здоров'я підростаючого покоління.

2.2. Аналіз організаційної та змістовної компонент формування стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади

В Перемишлянській громаді не розроблено стратегії розвитку територіальної громади. Стратегічний характер має Програма економічного і соціального розвитку Перемишлянської міської ради на 2022-2025 роки, яка затверджена в 2021 році [34].

У Програмі визначено цілі та завдання соціально-економічної діяльності громади на 2022-2025 роки, які спрямовані на всесторонній розвиток населених пунктів Перемишлянської міської ради. Програма розглядається як плановий документ найвищого рівня в громаді.

Основною метою Програми є забезпечення високих стандартів життя жителів Перемишлянської міської ради, підвищення добробуту населення та розв'язання проблемних соціальних питань за рахунок забезпечення стійкого розвитку усіх галузей економіки громади, збільшення промислового і сільськогосподарського виробництва, поживлення підприємницької діяльності, стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності.

Програму розроблено на основі цільового підходу по напрямам з визначенням проблемних питань, напрямів діяльності їх вирішення та очікуваних результатів.

Реалізація Програми буде забезпечена шляхом формування та вжиття комплексної системи заходів, визначених з урахуванням оцінки поточної ситуації та загального рівня розвитку населених пунктів громади. Її реалізація вимагає зосередження фінансових, фізичних та людських ресурсів та передбачає об'єднання зусиль органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесових кіл.

Визначено основні пріоритетні напрями економічного і соціального розвитку Перемишлянської громади.

1. «Забезпечення якісних структурних зрушень у реальному секторі економіки; реалізація заходів з модернізації та технологічного оновлення

виробництва, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції» [34].

2. «Активне сприяння розвитку підприємництва та зміцнення його позицій в економіці; подальша розбудова інфраструктури підтримки бізнесу; реалізація ефективної регуляторної політики» [34].
3. «Посилення інвестиційної привабливості територіальної громади шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату та ефективних стимулів для інвесторів; залучення інвестиційного ресурсу в економіку громади, а також донорської допомоги» [34].
4. «Розвиток внутрішнього ринку; підтримка місцевих товаровиробників та створення необхідних умов для розвитку виробництва товарів масового споживання; задоволення споживчого попиту населення через розширення пропозиції товарів і послуг» [34].
5. «Підвищення рівня життя населення на основі зростання його доходів, збільшення рівня зайнятості, стабільності соціального захисту громадян» [34].
6. «Поліпшення умов життєдіяльності громадян на основі забезпечення широкого доступу населення до якісної освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг» [34].
7. «Впровадження енергоощадних заходів на підприємствах, в бюджетній сфері, стимулювання населення до енергозбереження» [34].
8. Покращення стану навколишнього природного середовища, забезпечення екологічно збалансованого використання природних ресурсів.

Особлива увага у соціально-економічному розвитку громади буде приділена наступним цілям:

- досягнення економічної стабільності, створення сприятливих умов для розвитку підприємництва;
- ефективне використання на території громади виробничих територій, приміщень, земельних ділянок з метою розвитку малого та середнього бізнесу;

- реалізація внутрішніх реформ, визначених курсом держави;
- залучення міжнародної технічної допомоги та ресурсів міжнародних фінансових організацій для реалізації проектів соціально-економічного розвитку;
- продовження оптимізації та удосконалення мережі освітніх закладів та закладів культури;
- покращення інфраструктури медичних закладів та поліпшення надання медичних послуг населенню;
- продовження реконструкції, капітального та поточного ремонтів об'єктів життєзабезпечення, відновлювання та підтримання в належному стані мережі комунальних доріг;
- продовження розширення мереж вуличного освітлення на території населених пунктів громади;
- впровадження заходів із енергозбереження.

Заходи Програми фінансуються за рахунок коштів міського бюджету, субвенцій з державного бюджету, коштів підприємств та інвесторів. У процесі виконання Програма може уточнюватись. Зміни і доповнення до Програми затверджуються сесією Перемишлянської міської ради за поданням сільського голови. Звітування про виконання Програми здійснюється за підсумками року.

В аспекті забезпечення стійкого розвитку економіки громади, зміцнення та розвиток малого та середнього підприємництва, залучення інвестицій передбачено основні напрями діяльності. Суттєве зменшення адміністративних бар'єрів на шляху розвитку підприємництва. Розширення можливостей інформаційного забезпечення підприємців. Постійне інформування підприємців щодо змін у законодавстві з ведення бізнесу. Надання практичної допомоги суб'єктам підприємницької діяльності у підвищенні їх професійного рівня шляхом організації навчальних семінарів та тренінгів. Подальший розвиток інфраструктури підтримки підприємництва, підвищення якості та розширення спектра послуг. Забезпечення реального партнерства між органами місцевого самоврядування та бізнесом шляхом налагодження дієвої співпраці з

громадськими об'єднаннями та організаціями підприємців. Сприяння скороченню нелегальної і тіньової зайнятості населення громади та легалізації трудових відносин. Сприяння налагодженню стабільної роботи діючих підприємств. Забезпечення режиму максимального сприяння діяльності малого та середнього бізнесу, підвищення його ролі у соціально-економічному житті громади. Недопущення обмежень на шляху розвитку підприємництва. З метою формування сприятливого інвестиційного клімату, активізації інвестиційних процесів у громаді, найбільш широкого залучення вітчизняних та іноземних інвестиційних ресурсів в розвиток економіки, соціальної сфери, медицини, освіти та культури активізується робота щодо залучення позабюджетних коштів, зокрема, міжнародної технічної допомоги у соціально-економічний розвиток Перемишлянської міської ради шляхом взяття активної участі у конкурсах на залучення грантів.

Очікувані результати:

- Зросте кількість зареєстрованих підприємств малого і середнього бізнесу та фізичних осіб-підприємців.
- Збільшення надходження до бюджету.
- Попередження фактів нелегального використання робочої сили.
- Активне просування продукції підприємств громади на зовнішні ринки, а також пошук нових ринків збуту вітчизняних товарів.
- Збільшення обсягу експорту і забезпечення позитивного сальдо торгівельного балансу.
- Зростання позитивного інвестиційного іміджу територіальної громади.
- Технічне і технологічне оновлення та зростання обсягів виробництва продукції, в тому числі експортоорієнтованої.
- Збільшиться кількість сучасних магазинів та об'єктів побутового обслуговування населення в сільській місцевості.
- Створення умов для сталого розвитку громади.

В аспекті розвитку земельних відносин та землевпорядкування територій визначено основні напрями діяльності. «Проведення інвентаризації земель.

Поновлення нормативної грошової оцінки земель населених пунктів Перемишлянської міської ради. Заовлення топографічної зйомки території населених пунктів Перемишлянської міської ради та розроблення містобудівної документації, плану зонування. Охорона земель. Проведення вишукувальних робіт, розробка проектних документацій та рекультивація порушених земель. Поліпшення сільськогосподарських та лісогосподарських угідь. Забезпечення складання проектів та схем землеустрою територій, карти територіальної громади, підписання договорів» [34].

Очікувані результати:

- Визначення нормативної грошової оцінки забезпечить збільшення надходжень до бюджету від податку на землю та орендної плати.
- Покращення інвестиційної привабливості території Перемишлянської міської ради.

В аспекті впровадження заходів з енергозбереження визначено такі основні напрями діяльності. Упровадження енергоефективних та енергозберігаючих заходів в установах бюджетної сфери, сприяння таким заходам у господарюючих суб'єктів. Стимулювання населення на впровадження енергоефективних заходів у житлових будинках. Утеплення приміщень, заміна вікон та проведення повної теплосанації.

Очікувані результати:

- Економія енергоресурсів та бюджетних коштів, які необхідні для опалення комунальних закладів громади.
- Реалізація енергоефективних заходів у житловій та громадській забудові.
- Забезпечення комфортних умов для жителів населених пунктів Перемишлянської міської ради, дітей, учнів та вчителів навчальних закладів, пацієнтів та працівників закладів охорони здоров'я, працівників громади.

В аспекті розвитку дорожньо-транспортного комплексу окреслено основні напрями діяльності. Забезпечення експлуатаційного утримання

автомобільних доріг загального користування місцевого значення. Виконання основних заходів в межах компетенції громади з безпеки дорожнього руху (аварійний ремонт бар'єрного огороження, обслуговування та ремонт зовнішнього освітлення тощо).

Очікувані результати:

- Утримання комунальних доріг в належному стані, забезпечення безпечних умов руху на автомобільних дорогах, зниження аварійності на дорогах за рахунок поліпшення умов руху, інформаційне забезпечення учасників дорожнього руху.

В аспекті забезпечення благоустрою території, поліпшення стану довкілля та ліквідація забруднення навколишнього середовища визначено основні напрями діяльності. Поточний ремонт та реконструкція мереж вуличного освітлення. Підвищення експлуатаційних якостей мереж вуличного освітлення шляхом продовження встановлення енергозберігаючих світлодіодних світильників вуличного освітлення. Проведення переоснащення мереж зовнішнього освітлення, а саме: заміна світильників та утилізація зношених світильників, заміна певних ділянок повітряних та кабельних ліній електромережі, створення ефективної системи обліку та регулювання споживання електроенергії для вуличного освітлення населеного пункту. Догляд за зеленими насадженнями на території громади. Утримання в належному стані місць відпочинку населення підвідомчих територій. Організація роздільного збору сміття у населених пунктах громади та налагодження централізованого вивозу сміття. Утримання в належному стані кладовищ, пам'ятників, обелісків. Будівництво, ремонт та облаштування огорож кладовищ. Проведення робіт по відновленню, належному утриманню прилеглої території адміністративних будівель Перемишлянської міської ради та упорядкування об'єктів благоустрою. Будівництво та утримання малих форм, спортивного, дитячого майданчиків. Придбання механічного обладнання – трактору, косарки для обкошу трав, автовишки, бензопил для видалення сухостою дерев. Усунення пошкоджень елементів благоустрою (їх відновлення)

до стану їх функціонального використання за призначенням, який відповідає вимогам державних стандартів, норм і правил. Залучення до громадських робіт з благоустрою населених пунктів осіб з числа безробітних, які перебувають на обліку у центрі зайнятості.

Очікувані результати:

- Поліпшення санітарного стану навколишнього природного середовища сільської ради та створення кращих умов для життєдіяльності населення.
- Зменшення шкідливого впливу побутових відходів на навколишнє природне середовище та здоров'я людини.
- Підвищення рівня якості послуг, що надаються населенню, з питань благоустрою та санітарного очищення.
- Зменшення до мінімального рівня витрат на електроенергію та витрат при наданні послуг зовнішнього освітлення.
- Зниження кількості аварійних ситуацій на об'єктах зовнішнього освітлення.

В аспекті соціального захисту населення програмою визначено основні напрями діяльності. «Посилення соціального захисту вразливих верств населення. Забезпечення додатковою соціальною підтримкою найбільш вразливих та незаможних верств населення шляхом поглиблення адресності при наданні державної соціальної допомоги, підвищення рівня фінансового забезпечення соціальних програм. Посилення контролю за відшкодуванням витрат за надані пільги окремим категоріям громадян» [34].

Очікувані результати:

- «Покращення соціального обслуговування інвалідів усіх груп та категорій, пенсіонерів, одиноких непрацездатних громадян, а внутрішньо переміщених осіб» [34].
- «Забезпечення комплексного підходу до вирішення питання підтримки учасників антитерористичної операції та їх родин» [34].

В контексті розвитку освіти окреслено основні напрями діяльності. Забезпечення рівного доступу дітей Перемишлянської міської ради до якісної

освіти. Проведення поетапного поточного ремонту у закладах освіти громади. Забезпечення високих стандартів навчання шляхом придбання навчально-методичних матеріалів, приладів та сучасних засобів. Забезпечення державних гарантій на якісну освіту, соціальний захист та підтримку дітей, які потребують особливої уваги, корекції фізичного та (або) розумового розвитку. Навчання дітей з особливими потребами, які проживають на території Перемишлянської міської ради що дасть можливість здобувати даній категорії дітей повноцінну освіту. Здійснення заходів щодо повного охоплення дошкільною освітою дітей відповідного віку, забезпечити стовідсоткове охоплення дошкільною освітою дітей 5-ти річного віку. Забезпечення підвезення дітей, вихователів та вчителів до навчальних закладів громади. Забезпечення безкоштовним харчуванням дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей, які перебувають на інклюзивному навчанні та дітей батьків, які мають статус малозабезпечених відповідно до законодавства України. «Створення умов для особистісного зростання кожної дитини з урахуванням її задатків, нахилів, здібностей, індивідуальних психічних та фізичних особливостей. Здійснення ефективного психолого-медико-педагогічного супроводу дітей, які потребують особливої уваги, підтримки та корекції фізичного та (або) розумового розвитку, спрямованих на компенсацію втрачених функцій, формування психологічних новоутворень» [34]. Збільшення охоплення дітей науково-дослідною, експериментальною, науково-технічною та спортивно-технічною діяльністю. Підвищення активності та показників участі громади в районних, обласних, Всеукраїнських та міжнародних масових заходах (конкурсах, змаганнях, олімпіадах, виставках, оглядах та ін.). Забезпечення кваліфікованими педагогічними кадрами закладів загальної середньої та дошкільної освіти. Належне медичне обслуговування учасників навчально-виховного процесу, здійснення постійного контролю щодо належної організації гарячого харчування учнів. Забезпечення якісною питною водою дітей та учнів закладів освіти громади. Обстеження технологічного обладнання їдалень закладів освіти, узагальнення та аналіз інформації про стан технологічного обладнання

харчоблоків закладів освіти громади. Оптимізація мережі закладів освіти, з урахуванням демографічних, економічних та соціальних потреб громади.

Очікувані результати:

- Зростання якісних показників освіти.
- Приведення мережі загальноосвітніх закладів у відповідність до потреб населення.
- Створення рівних умов для здобуття якісної освіти усіма дітьми громади.
- Зменшення енерговитратності освітніх закладів.
- Забезпечення регулярного безоплатного перевезення учнів до місць навчання і додому.

В питаннях охорони здоров'я визначено такі основні напрями діяльності. Пропаганда здорового способу життя. Пріоритетний розвиток первинної медико-санітарної допомоги. Підвищення авторитету та соціального статусу сімейного лікаря, сімейної медсестри. Гігієнічне виховання сім'ї, орієнтація членів сім'ї на раннє звернення до лікаря при найменших змінах функцій організму. Укріплення та оновлення матеріально-технічної бази амбулаторії сімейної медицини, фельдшерсько-акушерських пунктів та фельдшерських пунктів, по потребі та можливостях забезпечити комп'ютерною технікою та спеціалізованими програмами. Забезпечення належного фінансування потреб галузі охорони здоров'я. Підвищення якості та збільшення обсягу медичних послуг, що надаються дітям. Сприяння створенню середовища, безпечного для розвитку дитини, збереження її здоров'я та життя. Здійснення заходів щодо запобігання дитячої інвалідності. Сприяння формуванню позитивного ставлення населення до змін у галузі охорони здоров'я.

Очікувані результати:

- Наближення лікарської допомоги до сільських жителів та збільшення питомої ваги послуг первинної медико-санітарної допомоги на засадах сімейної медицини.

- Покращення стану матеріально-технічного забезпечення закладів охорони здоров'я Перемишлянської міської ради.
- Поліпшення якості лікування хворих на туберкульоз. Зниження рівня захворюваності та смертності населення від туберкульозу.
- Збереження тенденції до зниження захворюваності на інфаркт міокарда, мозкові інсульти. Зменшення ускладнень цукрового діабету.
- Підвищення рівня виявлення злоякісних новоутворень на ранніх стадіях.

В питаннях розвитку культури сформульовано основні напрями діяльності. Популяризація культурних надбань та духовних цінностей шляхом проведення культурно-мистецьких заходів та просвітницьких заходів. Забезпечення участі творчих колективів, колективів художньої самодіяльності і окремих виконавців, працівників культури та жителів громади у проведенні фестивалів, конкурсів-оглядів, семінарів-тренінгів, науково-практичних конференціях, інших культурно-мистецьких, спортивних та історико-культурних заходів всеукраїнського, обласного, районного та місцевого значення. Замовлення випуску соціально значущої літератури місцевих авторів. Нагородження призами, цінними подарунками, виплата грошової винагороди під час відзначення в громаді державних, професійних свят, пам'ятних подій та ювілейних дат, культурно-мистецьких заходів. Проведення на належному рівні заходів з нагоди відзначення в громаді державних, професійних та релігійних свят, пам'ятних подій та ювілейних дат, культурно-мистецьких заходів, фестивалів, концертів та оглядів.

Очікувані результати:

- Створення сприятливих умов для організації змістовного дозвілля та відпочинку жителів, залучення підростаючого покоління та дорослих до участі в гуртках, підняття престижу села.
- Популяризація об'єктів культурної спадщини громади.
- Виховання дітей та молоді на українських народних обрядах, родинних символах, оберегах і традиціях.

- Залучення працівників сільських бібліотек до соціальної роботи громади та проведення бібліотечними працівниками заходів з надання соціальних послуг.
- Належна організація відзначення державних, релігійних та професійних свят, ювілейних та святкових дат, відзначення осіб, які зробили вагомий внесок у розвиток Перемишлянської міської ради, проведення інших урочистих заходів сприятиме підвищенню патріотизму, національної свідомості, соціальної активності жителів громади, покращанню економічного стану та іміджу Перемишлянської міської ради.

В аспекті реалізації молодіжної та сімейної політики сформульовано основні напрями діяльності. «Забезпечення оздоровлення дітей соціально незахищених категорій. Запобігання порушення прав людини за статевою приналежністю (запобігання насильству у сім'ї, протидія торгівлі людьми). Проведення роботи по формуванню правової культури, профілактики негативних явищ у молодіжному середовищі. Проведення інформаційно-просвітницької роботи з метою формування здорового способу життя, безпечної поведінки, правової освіти» [34]. Забезпечення проведення культурно-масових заходів для дітей та молоді. Формування громадянської свідомості через громадянську освіту молодих людей, формування у них навичок активної участі у житті громади, формування свідомості серед представників органів місцевого самоврядування щодо залучення молоді до процесу прийняття рішень на рівні громади. Визначити роль молоді у розвитку місцевої демократії та формуванні громадянського суспільства. Право на охорону здоров'я, освіту та соціальний захист — кожна дитина та молода людина має доступ до якісних соціальних послуг. Право бути почутим — кожна дитина та молода людина має право, щоб її голос, потреби та пріоритети були почуті та враховані в нормативних актах, політиці, бюджетах та програмах. Право на визнання, повагу та справедливе ставлення — кожна дитина та молода людина відчуває визнання, повагу та справедливе ставлення в громаді. Право на безпеку — кожна дитина та молода людина живе в

безпечному та чистому середовищі. Право на дитинство — кожна дитина та молода людина має можливість насолоджуватися життям в сім'ї, іграми та відпочинком.

Очікувані результати:

- Збільшення виявлення та підвищення ефективності надання допомоги жертвам насильства в сім'ї та торгівлі людьми.
- Зменшення кількості випадків вчинення насильства в сім'ях сільської ради. Забезпечення оздоровленням та відпочинком дітей сільської ради.
- Підтримка ініціатив молоді щодо участі її у громадському житті.

В аспекті соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю визначено основні напрями діяльності. «Зміцнення правових, моральних та матеріальних засад сімейного життя. Раннє виявлення та облік сімей, які опинились у складних життєвих обставинах. Підготовка до самостійного життя, соціальна адаптація, соціальний супровід дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. Соціальна підтримка сімей, в яких під опікою/піклуванням виховуються діти-сироти, діти, позбавлені батьківського піклування. Забезпечення соціальних заходів, спрямованих на вихід сімей із складних життєвих обставин. Здійснення соціально-психологічної реабілітації дітей та молоді з функціональними обмеженнями. Здійснення соціально-профілактичної роботи щодо запобігання правопорушенням та соціально небезпечним хворобам у дитячому та молодіжному середовищі» [34].

Очікувані результати:

- Одержання населенням комплексу якісних соціальних послуг, у тому числі за місцем проживання.
- Стабілізація кількості сімей, які перебувають у складних сімейних обставинах.

В контексті захисту прав та інтересів дітей окреслено такі основні напрями діяльності. Захист прав та інтересів дітей. Запобігання дитячій бездоглядності. Захист прав та інтересів дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. Профілактика правопорушень серед дітей.

Очікувані результати:

- Налагодження чіткої системи роботи по захисту законних прав дітей.
- Зменшення кількості дітей, які перебувають поза сімейним оточенням, створення умов для запобігання соціальному сирітству.

В напрямку розвитку фізичної культури і спорту визначено основні напрями діяльності. Створення умов для фізичного виховання і спорту в усіх навчальних закладах та місцях масового відпочинку населення. Організація та проведення спортивних змагань серед підростаючого покоління громади. Пропаганда здорового життя.

Очікувані результати:

- Розширення мережі інфраструктури для занять спортом.
- Покращення умов для підготовки та виступу спортсменів
- Збільшення кількості учасників та призерів в районних, обласних, всеукраїнських та міжнародних змаганнях.

Реалізація Програми економічного і соціального розвитку Перемишлянської міської ради на 2022-2025 роки здійснюється в рамках виконання програм, що фінансуються за рахунок коштів бюджету Перемишлянської територіальної громади Львівського району Львівської області (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Перелік програм, які фінансуються за рахунок коштів бюджету
Перемишлянської міської територіальної громади**

№ п/п	Назва програми	Термін дії програми	Затверджена сума в програмі
1.	Комплексна програма розвитку первинної та вторинної медико-санітарної допомоги (підтримка КП Перемишлянська ЦРЛ) на 2021-2022 роки	2021-2022р.р.	24555000,0
2.	Програма підтримки заходів призову по мобілізації і на строкову військову службу та забезпечення територіальної оборони громади на 2021рік	2021р.	63000,0
3.	Програма енергозбереження для населення на 2021рік	2021р.	170000,0
4.	Програма в галузі соціального захисту щодо забезпечення виконання Порядку придбання житла для учасників антитерористичної операції та Родин Героїв Небесної Сотні на умовах співфінансування на 2021рік	2021р.	500000,0

Продовження таблиці 2.3

5.	Програма в галузі соціального захисту населення Перемишлянської міської ради на 2021 рік	2021р.	2187000,0
6.	Програма фінансової підтримки МКП «Перемишлянсьководоканал» на 2021 рік	2021р.	2470000,0
7.	Програма фінансування компенсації витрат на поховання громадян на 2021 рік	2021 р.	50000,0
8.	Програма з організації та проведення у 2021 році громадських робіт для безробітних	2021р.	50000,0
9.	Програма розвитку надання адміністративних послуг Перемишлянським районним сектором Головного управління Державної міграційної служби України у Львівській області на 2021 рік	2021р.	30000,0
10.	Програма розвитку цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки на 2021 рік	2021р.	100000,0
11.	Програма формування податкової культури в Перемишлянській міській раді на 2021-2024 роки	2021-2024р.р.	100000,0
12.	Програма матеріальної підтримки Відділення поліції №3 Львівського районного управління поліції ГУНП у Львівській області з забезпечення матеріально-технічної бази, покращення охорони публічного порядку та безпеки	2021р.	250000,0
13.	Цільова програма біологічного захисту рослин від шкідників та хвороб на посівах сільськогосподарських угідь у 2021-2025 роках	2021-2025р.р.	20000,0
14.	Програма по поточному ремонту та утриманню доріг комунальної власності у населених пунктах Перемишлянської міської ради на 2021-2025 роки	2021-2025 р.р.	
15.	Програма фінансування культурно-мистецьких та святкових заходів на 2021 рік	2021р.	350000,0

Примітка. Побудовано автором за [34].

Перелік програм, які фінансуються за рахунок коштів бюджету Перемишлянської міської територіальної громади може уточнюватись відповідно до внесених змін до бюджету Перемишлянської міської ради.

2.3.Характеристика чинної практики реалізації стратегії розвитку територіальної громади

В Україні завершується «реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади, яка передбачає передачу більших повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад. Важливою складовою та запорукою

реалізації цієї реформи є формування спроможних громад, яке відбувається шляхом об'єднання територіальних громад. Демократичний розвиток України не можливий без потужного місцевого самоврядування. Сила останнього визначається спроможністю територіальної громади безпосередньо, або через обрані ними органи, вирішувати самостійно і під свою відповідальність місцеві проблеми» [11].

Як ми вже зазначали, в досліджуваній громаді стратегія не розроблена.

«Міська рада - це живий організм, у якому зовнішня простота існування перетинається із складними соціально-економічними процесами. Задоволення повсякденних потреб мешканців населених пунктів, визначення необхідності у соціальній та технічній інфраструктурі, а також, власне, економічний розвиток залежить від багатьох факторів – зовнішніх та внутрішніх. Саме для прогнозованого розвитку територіальної громади з урахування різних факторів формується Програма економічного і соціального розвитку» [17].

Стратегічні завдання розвитку реалізує Програма економічного і соціального розвитку Перемишлянської міської ради на 2022-2025 роки, розроблена відповідно до вимог Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та згідно з типовою формою, рекомендованою Міністерством розвитку громад та територій України (табл. 2.4). Програму розроблено з урахуванням вимог Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року, основних положень Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027 років.

Метою Програми є узгодження спільних дій органів виконавчої влади та місцевого самоврядування зі створення сприятливих умов для забезпечення соціально-економічного розвитку громади.

Заходи Програми спрямовані на запобігання впливу на економіку громади негативних внутрішніх і зовнішніх чинників, утримання позитивних тенденцій в економіці громади, підвищення рівня та стандартів життя жителів громади.

Таблиця 2.4

**Паспорт Програми економічного і соціального розвитку
Перемисьлянської міської ради на 2022-2025 роки**

Назва Програми	Програма економічного і соціального розвитку Перемисьлянської міської ради на 2022-2025 роки
Законодавча база розроблення Програми	Програму розроблено відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» з урахуванням вимог Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року, основних положень Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027 років
Розробник Програми	Виконавчий комітет Перемисьлянської міської ради
Мета Програми	забезпечення високих стандартів життя жителів Перемисьлянської міської ради, підвищення добробуту населення та розв'язання проблемних соціальних питань за рахунок забезпечення стійкого розвитку усіх галузей економіки громади, збільшення промислового і сільськогосподарського виробництва, поживлення підприємницької діяльності, стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності
Термін реалізації Програми	2022-2025 роки
Джерела фінансування	Місцевий бюджет (без фінансування)
Очікувані результати виконання Програми	«Забезпечення якісних структурних зрушень у реальному секторі економіки; реалізація заходів з модернізації та технологічного оновлення виробництва, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Активне сприяння розвитку підприємництва та зміцнення його позицій в економіці; подальша розбудова інфраструктури підтримки бізнесу; реалізація ефективної регуляторної політики. Посилення інвестиційної привабливості територіальної громади шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату та ефективних стимулів для інвесторів» [34]
Додатки	Додаток 1; 2 до цієї Програми є невід'ємною її частиною.

Примітка. Побудовано автором за [34].

Фінансування заходів Програми передбачено за рахунок коштів місцевих бюджетів, субвенцій з державного бюджету, інвесторів та власних коштів підприємств. Враховуючи, що обмеженість бюджетних коштів не дозволяє в повній мірі вирішити ключові проблеми громади, Програма передбачає концентрацію ресурсів на реалізацію низки проектів, вкрай необхідних для громади. У процесі виконання Програма може уточнюватися. Зміни та

доповнення до Програми затверджуються сесією Перемишлянської міської ради. Для оцінки якості та повноти реалізації програмних завдань і заходів міською радою здійснюватиметься моніторинг виконання Програми за рік. Сесія Перемишлянської міської ради визначає першочерговість виконання заходів з урахуванням пріоритетних напрямків Програми і наявності фінансових та інших ресурсів.

Основні показники та окремі заходи Програми можуть коригуватися з урахуванням соціально-економічної ситуації в громаді та суспільстві. Звітування про виконання Програми здійснюватиметься відповідальними виконавцями за підсумками I півріччя та року. Моніторинг проводиться за підсумками року. Результати моніторингу оприлюднюються шляхом розміщення їх на офіційній веб-сторінці Перемишлянської міської ради. Звіт про реалізацію Програми заслуховується на сесії Перемишлянської міської ради щорічно.

Можливі виклики та загрози сталому економічному зростанню, що можуть призвести до негативних наслідків в економіці громади. Серед найбільших зовнішніх перешкод можна визначити: нестабільність суспільно-політичної ситуації на Сході України; згорання інвестиційних процесів, посилення девальваційних очікувань національної валюти, відтоку депозитних коштів через втрату довіри населення до банківських установ; нестабільність кон'юнктури на світових ринках та зниження світових цін на продукцію основних статей вітчизняного експорту; високу експортну залежність української економіки, погіршення умов та уповільнення темпів зростання виробництва; несприятливі погодні умови, і як наслідок скорочення прогнозованих обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та зменшення її надходження на переробні підприємства.

До внутрішніх чинників, які можуть призвести до перешкод у розвитку економіки слід віднести: втрати податкових надходжень через значну кількість збиткових підприємств та “нульовиків”, зростання податкового боргу, що призведе до незабезпечення фінансовими ресурсами надходжень до бюджету та

скорочення фінансування окремих програм; падіння курсу національної валюти; зростання податкового боргу через недостатність обігових коштів у платників; отримання збитків від господарської діяльності бюджет формуючими платниками, зменшення прибутковості підприємств; несприятлива цінова ситуація на ринку сільгосппродукції, паливно-мастильних матеріалів та інших матеріально-технічних ресурсів; низький рівень купівельної спроможності населення; обмеженість фінансових ресурсів (відсутність дешевих кредитів), недостатня державна підтримка аграрної галузі; низька інвестиційна привабливість та можливість розширення масштабів залучення іноземного капіталу; зменшення можливості інвестування галузей економіки за рахунок внутрішніх ресурсів; відсутність механізмів спрямування експортних прибутків на оновлення виробництва, низька продуктивність праці; виділення коштів субвенцій з бюджетів усіх рівнів наприкінці календарного року, що практично унеможливить повне їх використання в цьому році; низькі темпи впровадження енергоощадних технологій в енергетиці та низькі темпи зниження втрат в електромережах; непривабливість сільськогосподарських товаровиробників, як клієнтів комерційних банків, через залежність їх господарювання від природно-кліматичних умов, відсутність страхування ризиків, можливість неповернення кредитів; нерозвиненість інфраструктури експорту зерна, олійних культур та іншої продукції агропромислового комплексу; недосягнення запланованих темпів росту обсягів виробництва та реалізації продукції; розширення пільг у податковій сфері; зниження рівня розрахунків за спожиті енергоносії в зв'язку із підвищенням їх вартості та зниженням платоспроможності споживачів.

Висновки до розділу 2

Стратегічні завдання розвитку реалізує Програма економічного і соціального розвитку Перемишлянської міської ради на 2022-2025 роки, розроблена відповідно до вимог Законів України «Про місцеве самоврядування

в Україні», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та згідно з типовою формою, рекомендованою Міністерством розвитку громад та територій України (табл. 2.4). Програму розроблено з урахуванням вимог Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року, основних положень Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027 років.

Визначено основні пріоритетні напрями економічного і соціального розвитку Перемишлянської громади. «Забезпечення якісних структурних зрушень у реальному секторі економіки; реалізація заходів з модернізації та технологічного оновлення виробництва, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Активне сприяння розвитку підприємництва та зміцнення його позицій в економіці; подальша розбудова інфраструктури підтримки бізнесу; реалізація ефективної регуляторної політики. Посилення інвестиційної привабливості територіальної громади шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату та ефективних стимулів для інвесторів; залучення інвестиційного ресурсу в економіку громади, а також донорської допомоги. Розвиток внутрішнього ринку; підтримка місцевих товаровиробників та створення необхідних умов для розвитку виробництва товарів масового споживання; задоволення споживчого попиту населення через розширення пропозиції товарів і послуг. Підвищення рівня життя населення на основі зростання його доходів, збільшення рівня зайнятості, стабільності соціального захисту громадян. Поліпшення умов життєдіяльності громадян на основі забезпечення широкого доступу населення до якісної освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг. Впровадження енергоощадних заходів на підприємствах, в бюджетній сфері, стимулювання населення до енергозбереження. Покращення стану навколишнього природного середовища, забезпечення екологічно збалансованого використання природних ресурсів» [34].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Формування інституційного механізму розробки стратегії досліджуваної територіальної громади

Основними ознаками стратегічного підходу до управління розвитком територіальної громади має:

орієнтація на потреби місцевої громади, тобто визнання та задоволення кількісних потреб та підвищення якості муніципальних послуг (соціальних, технічних та адміністративних);

комплексність у підході до проблем розвитку, тобто взаємозалежне визнання всіх сфер функціонування територіальної громади (економічної, соціальної, просторової, екологічної, культурної, фінансової та інвестиційної);

використання ендогенних факторів і ресурсів для прискорення процесів розвитку;

орієнтація на майбутнє, тобто вирішення сучасних проблем через призму майбутнього, а також визнання того, що прогрес, інновації та конкурентоспроможність як вираження розвитку територіальної громади є найважливішими для якості середовища проживання мешканців;

орієнтація на оточення територіальної громади, тобто максимальне використання можливостей і протидія загрозам;

орієнтація на результат , тобто досягнення цілей розвитку шляхом послідовного, ефективного та ефективного виконання заздалегідь запланованих конкретних завдань реалізації;

орієнтація на ресурси та цінності територіальної громади – інтелектуальні, матеріальні, фінансові, екологічні, просторові та культурні, тобто максимальне їх використання для подальшого розвитку;

орієнтація на створення позитивного іміджу територіальної громади, тобто відображення «комунальних благ» (наприклад, муніципальні послуги, туристична привабливість, цінності природного середовища, нерухомість, пропозиції розташування, ресурси та цінності культурної спадщини) з точки зору їх функції щодо споживачів цих товарів (поточні та потенційні);

орієнтація на підвищення конкурентоспроможності територіальної громади в регіональному, національному та міжнародному середовищі.

Суб'єктом стратегічного підходу до управління розвитком територіальної громади мають бути органи місцевого самоврядування, які діють через свої представницькі та виконавчі органи, маючи:

по-перше — автономію прийняття рішень, що розуміється як свобода вирішувати та обирати автономні цінності та цілі розвитку, а також створювати ефективні програми для їх реалізації;

по-друге, креативність, що розуміється як здатність місцевого самоврядування формулювати та вирішувати проблеми, творча здатність використовувати методи та прийоми планування та їх адаптацію до мінливих зовнішніх умов;

по-третє – здатність співпрацювати з місцевою громадою у вирішенні проблем територіальної громади.

Крім того, рішення щодо масштабу та обсягу заходів, спрямованих на розвиток, мають ґрунтуватися на багатокритеріальному аналізі на основі системного мислення, включаючи таку послідовність заходів: вивчення структури проблеми прийняття рішення, тобто її окремих компонентів, взаємних взаємодій між ними та зв'язків між даною проблемою та переслідуваними цілями та середовищем (ближчим і дальшим); розгляд очікуваного рішення не тільки з точки зору даної проблеми рішення, а й у контексті всіх реалізованих цілей і завдань; передбачення наслідків (позитивних і негативних) прийнятого рішення з урахуванням усіх обмежень і бар'єрів, які існують в реальності, зокрема фінансових; фундаментальне значення надається тим особливостям суб'єкта господарювання, які визначають

здатність ініціювати ендогенні процеси розвитку громади та пов'язувати їх із процесами розвитку, які форсуються середовищем.

Ми пропонуємо такі етапи стратегічної діяльності щодо розвитку територіальної громади: діагностика та аналіз соціально-економічних потреб, планування, реалізація, а також моніторинг і контроль.

Діагностика та аналіз потреб. Це перший етап стратегічного процесу управління розвитком територіальної громади як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі. Цей етап полягає у розпізнаванні та аналізі потреб, про які повідомляють члени місцевої громади та потенційні мешканці, інвестори та туристи. Соціально-економічна та еколого-просторова ситуація територіальної громади, включаючи її ресурси та цінності, а також її оточення також потребують діагностики. Можливості розвитку та задоволення потреб залежать від внутрішніх і зовнішніх умов. У першому випадку діагностика стану полягає в тому, щоб показати, які явища і процеси, що відбуваються в територіальній громаді, є її сильними сторонами і сприяють розвитку, а які є слабкими і негативно впливатимуть на масштаби і темпи процесів розвитку в майбутньому. У другому випадку аналіз має показати, які явища та процеси, що відбуваються в оточенні територіальної громади, будуть можливостями, а які загрозами для подальшого розвитку територіальної громади.

Планування передбачає формулювання цілей і шляхів їх досягнення. На цьому етапі необхідно врахувати поточний ступінь задоволення суспільних потреб і спрогнозувати динаміку їх зміни в найближчій і віддаленій перспективі. Довгострокові стратегічні цілі, які мають спрямований характер, повинні бути підпорядковані середньо- та короткостроковим оперативним цілям. Це, у свою чергу, перетворюється на конкретні проекти впровадження. Кінцевим результатом цього етапу управління є розробка програмних документів – стратегій розвитку, досліджень і планів просторового розвитку, довгострокових інвестиційних і фінансових планів, маркетингової стратегії (плану) та інших галузевих і галузевих програм/планів.

Етап реалізації стратегії має полягати в практичному виконанні положень стратегії розвитку та інших програмних документів через конкретні проекти (завдання з реалізації). На цьому етапі має бути побудована відповідна організаційна структура управління територіальної громади. Ключовою тут є роль виконавчого органу територіальної громади у вигляді голови територіальної громади. Від його участі, досвіду, знання специфіки функціонування територіальної громади, знання стратегічного менеджменту та територіального маркетингу, компетентної команди однодумців та вміння організовувати, керувати та спілкуватися, розвиток відповідної організаційної культури місцевого самоврядування адміністрування, а також результативність і результативність його функціонування. У процесі досягнення поставлених цілей слід якомога ширше використовувати метод управління проектами, що є одночасно викликом і тестом на ефективність структури та якості організаційної культури місцевого самоврядування.

Моніторинг фактично є перевіркою відповідності досягнутих ефектів передбачуваним цілям. Його суть полягає в тому, щоб зробити правильні висновки з того, що зроблено і що не зроблено, і змінити подальші дії таким чином, щоб досягти поставлених цілей. Оцінка виконання прийнятих заходів має здійснюватися на постійній основі та фактично з урахуванням трьох критеріїв, а саме ефективності, яка дозволяє визначити, чи досягнуто цілей розвитку, поставлених на етапі планування; результативність, що дозволяє порівняти витрати, понесені на реалізацію прийнятих заходів, із досягнутими ефектами, та вигоди, що дозволяє визначити баланс позитивних і негативних ефектів від впровадження прийнятих заходів для мешканців територіальної громади. Це має бути безперервний процес, який включає, зокрема, такі дії: збір та інтерпретація (оцінка) даних, що описують прогрес і наслідки реалізованих проектів; постійний нагляд, контроль та оцінка виконання окремих проектів; рання діагностика труднощів, які можуть мати негативний вплив на реалізацію окремих проектів, особливо на їх своєчасність і кінцеву вартість реалізації; коригування та модифікація проектів, якщо немає шансів та можливості їх

реалізувати; перевірка відповідності прийнятих фінансових планів їх фактичному виконанню; оцінка ефективності використання коштів, що знаходяться в розпорядженні бюджету територіальної громади, та уточнення фінансових прогнозів; оновлення та доповнення положень програмних документів залежно від зовнішніх і внутрішніх істотних причин, що виникають; підготовка колективного звіту про виконання положень програмних документів (наприклад, щорічно або раз на два роки).

Таким чином, моніторинг призначений для швидкого виявлення тенденцій і подій, які можуть негативно вплинути на масштаби і темпи реалізації цілей розвитку і проектів, які входять до нього. Залежно від результатів цієї оцінки, сформульовані висновки повинні сигналізувати про необхідність активізації або обмеження розпочатої діяльності, оновлення та зміни положень програмних документів та продовження проектів, реалізованих до цього часу. Воно повинно здійснюватися як в матеріальному, так і в фінансовому плані. Фізичний моніторинг повинен включати кількісні дані, що демонструють прогрес у реалізації проекту, і повинен давати можливість оцінити їх виконання щодо прийнятих цілей розвитку. З іншого боку, фінансовий моніторинг має передбачати оцінку раціональності та ефективності витрачання коштів (власних і зовнішніх) на реалізацію проектів.

На цьому етапі значну роль відіграють опитування мешканців щодо кількості та якості наданих муніципальних послуг. Мета дослідження полягає в тому, щоб показати ступінь і рівень помітних ефектів реалізованих цілей і результатів впровадження проектів.

В контексті зазначених підходів ми пропонуємо перелік стратегічних та операційних цілей та завдань Перемишлянської територіальної громади в економічній та соціальних сферах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропонований перелік стратегічних та операційних цілей та завдань
Перемишлянської територіальної громади:**

Суспільна сфера	
Стратегічна ціль: 1. Висока якість надання суспільних послуг, зростання мобільності та соціальної активності	
Операційні цілі	Проекти/ завдання
1.1. Розвиток освіти для всіх вікових та професійних груп	1.1.1. Створення шкільної мережі, що відповідає демографічній ситуації 1.1.2. Створення на території громади умов для навчання та виховання дітей з особливими потребами 1.1.3. Модернізація навчального обладнання шкіл та дитячих садочків Перемишлянської громади 1.1.4. Проведення реконструкції та капітального ремонту освітніх закладів громади 1.1.5. Придбання для перевезення дітей «Шкільного автобусу» 1.1.6. Розвиток громадських організацій, які діють у сфері освіти, навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації і соціальної активізації 1.1.7. Забезпечення якісного доступу до мережі Інтернет для закладів освіти (в.т.ч. Wi-Fi)
1.2. Створення умов для оздоровлення населення	1.2.1. Провести аналіз стану та матеріально-технічної бази закладів первинної медичної допомоги 1.2.2. Придбання медичного обладнання для закладів первинної медичної допомоги 1.2.3. Здійснити реконструкцію та ремонт АЗПСМ з використанням альтернативних і відновлювальних джерел енергії 1.2.4. Розробити та впроваджувати програму популяризації здорового способу життя серед мешканців громади, зокрема дітей та молоді 1.2.5. Розвивати матеріально-технічну базу ДЮСШ «СОКІЛ» 1.2.6. Здійснювати заходи з організації дозвілля для осіб старшого віку 1.2.7. Створення відпочинкових зон в парку громади 1.2.8. Розвивати різноманітний вид спорту задля здорового способу життя
1.3. Безпека в громаді	1.3.1. Розробка програми функціонування на території громади муніципальної поліції 1.3.2. Поширення на території громади системи відеоспостереження з публічним доступом
1.4. Забезпечення культурних потреб населення	1.4.1. Капітальні ремонти закладів культури громади 1.4.2. Створення культурно-просвітницьких центрів в сільських населених пунктах

Продовження таблиці 3.1

Економічна сфера	
Стратегічна ціль: 2. Розвиток малого і середнього бізнесу	
Операційні цілі	Проекти/ завдання
2.1. Сприяння розвитку пріоритетних галузей економіки та розвиток нових сфер підприємництва	2.1.1. Проведення навчання для бажаючих жінок і чоловіків зайнятися власним бізнесом 2.1.2. Виділення земельної ділянки для будівництва готелю 2.1.3. Створення сільськогосподарського кооперативу з виробництва і переробки молока на території громади 2.1.4. Сприяння формуванню на території громади кластеру виробництва екологічно чистої продукції 2.1.5. Створення бази інвестиційних пропозицій, земельних ділянок, будівель для потенційних інвесторів 2.1.6. Підготовка ділянки для будівництва заводу з переробки сільськогосподарської продукції на території громади 2.1.7. Проведення кампанії, спрямованої на заохочення підприємницької діяльності серед жінок та молоді
2.2. Покращення бізнес-середовища на території громади	2.2.1. Проведення аналізу стану бізнес-інфраструктури громади 2.2.2. Створення фонду мікрокредитування для підтримки проектних ідей розвитку бізнесу 2.2.3. Створення реєстру незадіяних нежитлових приміщень та вільних земельних ділянок на території громади
2.3. Розробка нових туристичних продуктів на території громади	2.3.1. Розробка нових туристичних маршрутів, привабливих для туристів 2.3.2. Проведення форумів, ярмарок, виставок, фестивалів 2.3.3. Створення інформаційно-рекламного буклету 2.3.4. Проведення інвентаризації історичних та культурних об'єктів, які розташовані на території громади

Примітка. Складено автором.

Елементом, що зв'язує різні етапи стратегічної діяльності щодо розвитку територіальної громади, має стати соціальна комунікація, яка є підсистемою управління. Без ефективної системи соціальної комунікації (внутрішньої та зовнішньої) не може бути й мови про ефективну систему управління громадою. Кожна територіальна громада повинна розвинути систему соціальної комунікації, тобто систему отримання та передачі інформації. Ця система складається з людей, методів і обладнання для отримання, збору, організації, аналізу, оцінки та передачі інформації. Система соціальної комунікації громади – це, з одного боку, органи влади, службовці місцевого самоврядування та організаційні підрозділи громади, а з іншого – представники цільових груп, тобто внутрішня цільова група – мешканці, підприємці та інші суб'єкти, розташовані на території громади, а зовнішня цільова група – потенційні

мешканці, інвестори, туристи, політики, обласна адміністрація та державна адміністрація. Ефективність та результативність муніципальної системи соціальних комунікацій залежить як від прихильності, навичок, методу отримання, аналізу та оцінки інформації від муніципальних одиниць і представників цільових груп, так і від уміння обирати форми та засоби донесення інформацію для вищезазначених груп.

Соціальна комунікація територіальної громади з цільовими групами відіграє важливу роль на всіх етапах стратегічного та маркетингового управління розвитком територіальної громади. Тим більше, що вони не незалежні один від одного, а тісно пов'язані, повторювані і взаємопроникаючі етапи одного цілісного процесу. На етапі діагностики та аналізу фундаментальну роль відіграє вивчення соціальних потреб і очікувань і ступеня їх задоволення, а також кількості та якості наданих муніципальних послуг. Думки, отримані від мешканців, на етапі планування повинні стати відправною точкою для формулювання цілей розвитку та проектів реалізації. Періодичні опитування думок цільових груп дозволяють здійснювати постійний моніторинг реалізованих проектів (завдань з реалізації) на етапі реалізації, а на етапі контролю – вживати відповідних коригувальних заходів. Дослідження цільової групи можна проводити різними способами: від аналізу текстів преси та інших повідомлень у ЗМІ, через активну роботу зі скаргами та втручаннями громадян, отримання думок по телефону, аналіз якості адміністративних рішень та аудит роботи окремих організаційних одиниць, до отримання інформації шляхом глибинних інтерв'ю навколишнього середовища та опитувань громадської думки. Для отримання інформації від жителів, як особливої цільової групи, використовуються прямі та непрямі форми, такими як: щоденні контакти працівників адміністрації територіальної громади з клієнтами, зустрічі членів влади територіальної громади з мешканцями, друковане та електронне листування, опитування.

3.2. Удосконалення аналітичної та проектної компоненти стратегії територіальної громади

«Стратегія є документом, який визначає цілі, напрями та пріоритети діяльності на кілька років і вимагає постійної роботи над внесенням змін та підвищенням його якості. Стратегічне планування – це постійний процес. Для забезпечення послідовного виконання положень, прийнятих у стратегії розвитку громади мають забезпечені організаційні та інституційні умови для їх виконання та перевірки» [18].

Алгоритм розробки стратегічного плану розвитку територіальної громади включає такі елементи (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Алгоритм розробки стратегічного плану розвитку територіальної громади

Примітка. Складено автором.

Своєрідним координатором та організатором робіт з реалізації та моніторингу виконання стратегії мають виступати органи місцевого самоврядування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Етап	Відповідальний суб'єкт	Ефект дії	Примітка
Реалізація	Голова громади	Виконання завдань	Постійно
Моніторинг	Група моніторингу	Доповідь сільському голові	Щороку на звіті про виконання бюджету
Оцінка стану виконання стратегії	Голова громади	Звіт подається до сільської ради	Кожні три роки
Оновлення	Команда оновлення стратегії	Проект змін подано на розгляд сільського голови	Основа для змін: висновки, звіти.
Зміна	Голова громади	Проект рішення подано на розгляд місцевої ради	Умова - проведення громадських консультацій

Примітка. Складено автором.

Управління та координаційну функцію стратегії має виконувати команда (група) моніторингу стратегії, спеціально призначена з працівників органів місцевого самоврядування громади, до завдань якої входитимуть: «забезпечення відповідності програмних документів нижчого рівня стратегії, зокрема щодо планування; збір статистичних та фінансових даних про хід реалізації проектів за стратегією; забезпечення підготовки та реалізації плану дій щодо інформування та просування Стратегії» [41].

«Завдяки вибору відповідних показників, які можна виміряти та доступних у державній статистиці чи у внутрішній системі звітності органів місцевого самоврядування громади, можна буде ефективно контролювати виконання стратегії розвитку» [14].

Переважними інструментами оцінки мають бути: попередня оцінка; оцінка «ex-post»; аналіз витрат і вигод; аналіз вартості та ефективності. Результати моніторингу у формі щорічних звітів мають бути основою для оцінки стану виконання стратегії та подання сільським головою звітів до сільської ради не рідше одного разу на три роки.

«Голова у співпраці з групою моніторингу стратегії визначить необхідність внесення змін до положень стратегії. З метою забезпечення суттєвої підтримки та соціалізації процесу оцінки виконання стратегії розвитку

сільський голова призначатиме групу оновлення стратегії з кількох осіб, завданням якої буде: визначення пропозицій щодо оновлення стратегії; проведення оцінки після закінчення періоду, на який реалізується стратегія» [19].

Кошти, які необхідні для «стратегічного розвитку громади мають надходити із зовнішніх джерел, які слід розділити на такі групи: бюджет громади; бюджети сусідніх громад (у разі спільних завдань міжмуніципального співробітництва); бюджет району; бюджет області; державний бюджет; фонди допомоги Європейського Союзу; двосторонні та багатонаціональні програми Кабінету Міністрів України; інвестиційні фонди, які підтримують господарські заходи, що реалізуються органами місцевого самоврядування та малими та середніми підприємствами; національні фонди та організації, через які здійснюється організована допомога органам місцевого самоврядування; власні кошти компаній, спонсорів, орендарів об'єктів, об'єднань та установ» [24].

Процес управління територією за допомогою розробки та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку має передбачати систему взаємопов'язаних заходів і дій (управлінських функцій), спрямованих на досягнення поставлених цілей. У цьому особливу роль у управлінні розвитком території відіграє проєктний та процесний підходи. Процесний підхід передбачає об'єднання зазначених функцій процесами комунікації та етапами прийняття рішень.

Активне застосування процесного підходу пов'язане з необхідністю досягнення необхідної якості виконуваної роботи, що лягло в основу міжнародних стандартів якості серії ISO 9000. Останні передбачають досягнення якості робіт під час виконання в рамках взаємопов'язаних процесів (які підлягають розробці, документуванню та управлінню) певних заходів. При цьому в рамках процесного підходу використовуються ресурси для перетворення входів у виходи, а вихід з одного процесу найчастіше є входом в інший наступний процес. Таким чином, можна говорити, що процесний підхід у стратегічному плануванні передбачає розгляд окремих дій, об'єднаних у

безперервний технологічний процес, для досягнення необхідних результатів. У зазначеному процесі бере участь велика кількість суб'єктів, що грають свою роль і вносять свій внесок.

Етапи процесу стратегічного планування розвитку території є одним із ключових, оскільки розвиток території на перспективу визначається досягнутим у звітних періодах рівнем та якістю життя населення, рівнем розвитку її економіки, станом та ефективністю реалізації соціально-економічного потенціалу тощо.

Стратегічний аналіз - це етап проведення комплексної соціально-економічної оцінки громади, в рамках якої здійснюється: аналіз вихідної соціально-економічної ситуації в територіальній громаді; оцінка стартових умов розвитку територіальної громади; аналіз внутрішніх закономірностей, особливостей та чинників розвитку територіальній громаді у минулі періоди, зокрема виявлення сильних і слабких сторін; аналіз зовнішніх факторів, що визначають перспективи розвитку, у тому числі виявлення можливостей та загроз; узагальнення та систематизація проблем розвитку, визначення передумов позитивного розвитку та негативних явищ (на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища), оцінка перспектив соціально-економічного розвитку територіальній громаді.

Проведення стратегічного аналізу стартових умов та наявних передумов соціально-економічного розвитку територіальної громади на перспективу має передбачати збирання, накопичення та обробку інформації для визначення цілей та пріоритетів стратегічного розвитку, а також розробки управлінських рішень для досягнення намічених цілей.

У стратегіях соціально-економічного розвитку повинні визначатися різні сценарії розвитку, серед яких можна відзначити «спонтанний» (розвиток території носить спонтанний і волюнтаристський характер без урахування найбагатшого досвіду розвитку сусідніх територій), «песимістичний» (пов'язаний із загостренням зовнішньополітичних і зовнішньоекономічних відносин), «комунікаційний» (пов'язаний з розвитком ярмарково-виставкової,

експозиційної діяльності, культури та бізнес-комунікацій, розвитком індустрії гостинності), «змішаний» (передбачає комбінацію кількох сценаріїв).

На нашу думку, особливість розробки стратегії соціально-економічного розвитку (стосовно будь-якого рівня управління, в тому числі і муніципального) полягає в тому, що в процесі її формування здійснюється стратегічне планування зростання фінансової самозабезпеченості території, а в процесі реалізації - здійснення відповідних заходів. Під самозабезпеченістю території ми розумітимемо здатність громади розвиватися з урахуванням власних ресурсів, наявність в нього власних можливостей у розвиток, тобто. забезпеченість місцевих бюджетів власними доходами, необхідними та достатніми для вирішення питань місцевого значення на рівні, що відповідає вимогам до якості життя та адекватної політичної та соціально-економічної ситуації.

Таким чином, питання стратегічного планування розвитку території набувають особливої актуальності у комплексі з питаннями планування підвищення рівня її фінансової самозабезпеченості.

Планування підвищення рівня самозабезпеченості території має здійснюватися шляхом: аналізу вихідних фінансових ресурсів та рівня самозабезпеченості території (аналіз служить джерелом інформації про ресурси, які мають органи місцевого самоврядування і які необхідні для досягнення цілей соціально-економічного розвитку); аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища територіальної громади, що впливають на рівень самозабезпеченості (проведення даного аналізу дозволяє визначити слабкі та сильні сторони муніципальної освіти, можливості та загрози довкілля, здатні вплинути на зміну рівня самозабезпеченості території); узагальнення та систематизації проблем розвитку територіальної громади, визначення передумов та оцінки перспектив підвищення рівня самозабезпеченості території (за рахунок усунення проблем муніципального розвитку, визначення передумов та оцінки перспектив його розвитку можливо забезпечити прийняття управлінських рішень, що сприяють розробці

ефективної політики формування необхідного рівня самозабезпеченості території на перспективу); прогнозування умов та факторів підвищення рівня самозабезпеченості території (дозволить формувати обґрунтовані прогнози для його підвищення).

Розробка стратегій розвитку на муніципальному рівні сьогодні є процесом досить складним і дискусійним. З одного боку, немає єдиного розуміння нормативного регулювання даного процесу, з іншого боку, не існує і єдиних підходів до того, яким чином мають розроблятися документи стратегічного планування, у тому числі стратегія соціально-економічного розвитку, особливо в умовах впливу широкого спектра факторів та виникнення значної кількості ризиків.

Стратегія розвитку громади має бути цілісним і продуманим цілим, «але через динамічно змінювану економічну, політичну та соціальну ситуацію її все ж слід розглядати як відкритий документ та перевіряти з точки зору актуальності прийнятих напрямків розвитку та запропонованих програм та діяльності. У майбутньому вона має бути доповнена деякими важливими суспільно-політичними заходами, реалізація яких вимагатиме підготовки та отримання соціального визнання, а тому на даний момент виглядає передчасною. Відразу після прийняття документ має бути популяризований серед мешканців, що має сприяти подальшій роботі та залученню соціальних партнерів» [41].

Висновки до розділу 3

Елементом, що зв'язує різні етапи стратегічної діяльності щодо розвитку територіальної громади, має стати соціальна комунікація, яка є підсистемою управління. Без ефективної системи соціальної комунікації (внутрішньої та зовнішньої) не може бути й мови про ефективну систему управління комуною. Кожна територіальна громада повинна розвинути систему соціальної комунікації, тобто систему отримання та передачі інформації. Ця система

складається з людей, методів і обладнання для отримання, збору, організації, аналізу, оцінки та передачі інформації. Система соціальної комунікації громади – це, з одного боку, органи влади, службовці місцевого самоврядування та організаційні підрозділи громади, а з іншого – представники цільових груп, тобто внутрішня цільова група – мешканці, підприємці та інші суб'єкти, розташовані на території громади, а зовнішня цільова група – потенційні мешканці, інвестори, туристи, політики, обласна адміністрація та державна адміністрація. Ефективність та результативність муніципальної системи соціальних комунікацій залежить як від прихильності, навичок, методу отримання, аналізу та оцінки інформації від муніципальних одиниць і представників цільових груп, так і від уміння обирати форми та засоби донесення інформацію для вищезазначених груп.

Суб'єктом стратегічного підходу до управління розвитком територіальної громади мають бути органи місцевого самоврядування, які діють через свої представницькі та виконавчі органи, маючи: по-перше — автономію прийняття рішень, що розуміється як свобода вирішувати та обирати автономні цінності та цілі розвитку, а також створювати ефективні програми для їх реалізації; по-друге, креативність, що розуміється як здатність місцевого самоврядування формулювати та вирішувати проблеми, творча здатність використовувати методи та прийоми планування та їх адаптацію до мінливих зовнішніх умов; по-третє – здатність співпрацювати з місцевою громадою у вирішенні проблем територіальної громади.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження механізму розробки та реалізації стратегії розвитку громади можна зробити такі висновки.

Успіх у розвитку територіальної громади визначається найбільшою мірою здатністю адаптуватися до нових викликів, змін і процесів, що відбуваються в найближчому і більш віддаленому оточенні. Вони вимагають від територіальної громади створення власного механізму пристосування, що забезпечує розвиток і, як наслідок, покращення середовища проживання мешканців. Ефективність дій у цьому плані значною мірою залежить від якості менеджменту, тобто здатності його органів вирішувати проблеми. Якість управління також впливає на його розміщення (інвестиційну привабливість) для нових мешканців, суб'єктів господарювання та туристів, а також на його імідж та конкурентоспроможність у середовищі. З цією метою територіальної громади розвивають — крім інвестицій в інфраструктуру та охорону навколишнього середовища, а також трансформацій у просторовому розвитку — різні форми стратегічних заходів. Якість управління також полегшує доступ до різних зовнішніх фондів, зокрема іноземних (наприклад, фонди допомоги Європейського Союзу), оскільки найважливішим питанням у цьому плані є вміння правильно сформулювати та обґрунтувати заявку на співфінансування конкретної інвестиції. завдання.

Концепція стратегічної діяльності, є хорошою основою для ефективного та ефективного вирішення проблем розвитку. Це концепція, яка дозволяє комплексно та комплексно підходити до проблем задоволення колективних потреб мешканців територіальної громади, підвищення її інвестиційної та туристичної привабливості, підвищення конкурентоспроможності територіальної громади в регіональному, національному та міжнародному середовищі. Це також уможливорює реалізацію фундаментальних принципів: раціонального господарювання, сталого розвитку та соціальної участі. Ця концепція дозволяє:

- здійснювати діагностику потреб місцевої громади (актуальних і потенційних) і на цій основі визначення дієвих і дієвих шляхів їх задоволення на основі наявних цінностей і ресурсів, тобто потенціалу розташування;

- забезпечувати функціонування органів місцевої влади та службовців місцевого самоврядування в умовах невизначеності та непередбачуваності ряду явищ і процесів у навколишньому середовищі, а також трактування викликаного цим ризику дії як постійного елемента процесу управління громадою;

- сприяти підвищенню адаптивності територіальної громади до дійсності, що швидко змінюється;

- проводити активну маркетингову діяльність щодо власних активів і ресурсів (маркетинг пропонованих територіальних продуктів) та активної діяльності щодо постійного покращення іміджу та конкурентної позиції територіальної громади в середовищі.

У результаті такого підходу має бути створений ефект синергії, тобто ефект у вигляді доданої вартості над простою сумою досягнутих результатів, отриманих у результаті взаємодоповнення обох методів управління. Хоча це слід розглядати як бажаний, додатковий результат цієї взаємодоповнюваності, слід знати, що синергічного ефекту не завжди можливо досягти, а в багатьох випадках його важко виміряти. Наприклад, основні синергетичні ефекти включають:

- на етапі планування та реалізації заходів розвитку – більш чітке визначення соціально-економічних потреб, цілей розвитку, пріоритетів та проектів реалізації, краще пристосування заходів розвитку до місцевих умов, особливо фінансових, раціоналізація бюджетних видатків, ефективна координація та своєчасність виконання окремих заходів, скорочення інвестиційних циклів, більш скоординована та чітко спрямована маркетингова діяльність – у цьому випадку можна говорити про потенційну синергію, яка може виникнути в результаті взаємодоповнення обох методів управління;

— після завершення заходів щодо розвитку – економія бюджетних коштів, кращий імідж та вища конкурентна позиція територіальної громади в середовищі, краща координація діяльності суб'єктів господарювання, що працюють на території територіальної громади, активніша співпраця з мешканцями, підприємцями та неурядовими організаціями. - у цьому випадку можна говорити про реальну синергію, яка є результатом взаємодоповнюваності обох методів управління.

Зрештою, основним ефектом синергії, що є результатом взаємодоповнюваності стратегічного управління та територіального маркетингу, буде або може бути більш ефективне та результативне задоволення колективних потреб мешканців територіальної громади.

Системна та довгострокова стратегічна діяльність для розвитку територіальної громади досі не належить до загального канону діяльності місцевої влади в Україні. Основна складність створення клімату для такого виду діяльності полягає в менталітеті та звичках, а також у недостатній обізнаності представників влади та місцевого самоврядування. У багатьох випадках інструменти стратегічного менеджменту вважаються необхідністю, що є результатом моди, формальної вимоги (наприклад, при зверненні за допомогою ЄС), яка не вносить істотних змін у практику функціонування територіальної громади.

Проте основною проблемою все ще є відсутність достатнього знань серед членів влади територіальних громад та службовців місцевого самоврядування щодо переваг для місцевої громади, які є результатом практичного застосування стратегічного та менеджменту територіальної громади. У цій ситуації стратегічний підхід, який є основою формування їх всебічного розвитку, в територіальних громадах використовується рідко. Частіше влада громад використовує окремі елементи цієї концепції, наприклад, наявність стратегії розвитку територіальної громади без програм і планів впровадження, розробка довгострокового інвестиційного плану без одночасного складання довгострокового фінансового плану, відсутність програм сприяння громаді або

їх погана підготовка (наприклад, вони не мають визначеного одержувача, тому невідомо, кому вони адресовані).

Представлена концепція стратегічної діяльності для розвитку територіальної громади, звичайно, не є чудодійним ліком від усіх хвороб українських територіальних громад. Проте це спроба довгостроково та всебічно поглянути на проблеми розвитку територіальної громади та вказати інструменти, які сприяють їх ефективному та дієвому подоланню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва 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. Маріуполь, 2017. 245 с.
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К., 2017. 121 с.
4. 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.
5. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
6. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 19-35.
7. Васильченко Г. Методологія та практика стратегій місцевого економічного розвитку в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск*. 2011. № 28. С. 30–36
8. Васильченко Г. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2009. Вип. 3. С. 138-152
9. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. К., 2015. 256 с.
10. Васіна А. Формування інституційного забезпечення структурної трансформації національної економіки з орієнтацією на задоволення потреб соціального розвитку. *Вісник ТНЕУ*. 2013. Вип. 1. С. 33-44.

11. Гавронські К., Петраковська О., Тузова Л. Зміни в системі планування територій України та України за останні 20 років. К., 2012. 13 с. URL: irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?
12. Газарян А. Стратегичное планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов. К.: Largis, 2002. 100 с.
13. 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.
14. Децентралізація у Україні – реформа в дії. URL: decentralization.gov.ua/reform/tag/.../Pol==scha.
15. Дробенко Г. О., Брусак Р. Л., Свірський Ю. І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів: Вид-во «СПОЛОМ», 2001. 118 с.
16. Дудкіна О. Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2006. Вип. 4. С. 144-152.
17. Дудкіна О. Управління регіональним розвитком: аспекти стратегічного планування. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017 р.); відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. Ч. I. С. 203-206.*
18. Дяків О., Прохоровська С. Проблеми інноваційного розвитку регіону. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2015. № 819. С. 299- 308
19. Економічний профіль Підволочиської ОТГ. URL: <https://pidvolochyska-gromada.gov.ua/ekonomichnij-profil-gromadi-1563802398/>

20. Желюк Т. Концептуальні засади управління довгостроковим розвитком України: національна модель та глобальні виклики. *Журнал європейської економіки*. 2009. Т. 8, № 4. С. 371-382.
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., Білоконь Ю. М. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід. К.: Логос, 2009. 108 с.
27. 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.
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. Стратегічне планування: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. 213 с.
31. 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 ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. 248 с.
32. Лендъел 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 діяльності Перемишлянської міської ради Львівського району Львівської області.
35. Мельник А.Ф. Муніципальні утворення: методологічні засади управління та ресурсного забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2 (8). С. 133 – 140.
36. Мельник А.Ф. Проблеми ресурсного забезпечення муніципального управління / Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2005. № 4.
37. Мельник А.Ф. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія / А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 476 с.
38. 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>

39. Механізми реалізації регіональної структурної політики: монографія / Мельник А. Ф. та ін.; за заг. наук. ред. проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 343 с.
40. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін : монографія / Мельник А. Ф. та ін.; за заг. наук. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 528 с.
41. Монастирський Г.Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. 464 с.
42. Нєма О., Козак І. Планування регіонального розвитку в контексті децентралізації. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2 (51). Ч. 2. С. 222-228.
43. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. 67 с.
44. Планування соціально-економічного розвитку територій: навч. посіб. / За ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ, 2011. 198 с.
45. 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>
46. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навч. посібник / за заг. ред. В. А. Рач. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. 156 с.
47. 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>
48. 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>

49. 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>
50. 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>
51. 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>
52. 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.
53. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 594-598.
54. Сментина Н. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком території. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2013. № 4. С. 67-80.
55. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.
56. 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>
57. Стратегічне управління: опорн. консп. лекцій / уклад. В. С. Толуб'як. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 127 с.

58. Тищенко А. П. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 84-89.
59. Ткачук А. Стратегічне планування в ОТГ: практикум. К.: Вендел, 2012. 45 с.
60. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування в громаді (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
61. Шкільняк М. М. Критерії ефективного управління територіальною громадою з власністю територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2. С. 96-102.
62. Batterbury S.C.E. (2006). Principles and purposes of European Union Cohesion policy evaluation". *Regional Studies*, 40(2).
63. European Commission (2007). The New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators, Working Paper No. 2., s.9.
64. European Commission (2012), EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, Guide URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/guide/index_en.htm
65. Górniak J., Mazur S. (2012), Zarządzanie strategiczne rozwojem, Warszawa, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
66. Komisja Europejska, The Programming Period 2014-2020, Guidance Document on Monitoring and Evaluation - European Regional Development Fund and Cohesion Fund - Concepts and Recommendations, październik 2013.
67. Olejniczak K., Kupiec T., Raimondo E., Brokerzy wiedzy. Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych, w: Haber A., Olejniczak K. (red.), (R)ewaluacja 2. Wiedza w działaniu, PARP, Warszawa 2014.