

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

ЗАЗУЛЯК Оксана Михайлівна

**Стратегічне планування у забезпеченні
спроможності територіальної громади. / Strategic
planning for ensuring the capacity of the territorial
community**

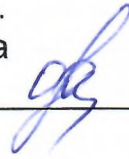
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-21
О. М. Зазуляк



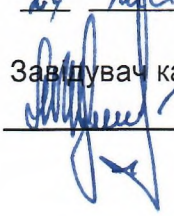
Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Ф.
Овсянюк-Бердадіна



Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри


М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність, принципи та завдання стратегічного планування розвитку територіальних громад

1.2. Нормативно-правове та методичне забезпечення стратегічного планування розвитку територій

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ ПЛАНУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Оцінка місця просторового планування території досліджуваної громади у системі стратегічного планування

2.2. Основні етапи планування та розробки стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади

2.3. Особливості екологічного оцінювання у стратегічному плануванні

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Пропозиції з удосконалення методичного та організаційного забезпечення стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади

3.2. Напрями вдосконалення окремих етапів стратегічного планування розвитку досліджуваної територіальної громади в контексті підвищення її спроможності

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

*Зміни – закон життя.
І ті, хто дивиться
тільки в минуле чи лише на сьогодні,
безперечно пропустять майбутнє*

Джон Ф. Кеннеді

Актуальність теми. На сучасному етапі, коли вже сформовано усі територіальні громади України, стратегічне планування їх діяльності потребує особливої уваги, воно стає основою їх конкурентоздатності та спроможності. Актуальна стратегія розвитку громади посприяє у відкритті нових можливостей не тільки для економічного розвитку, а й допоможе поліпшити комфорт і якість життя не тільки мешканців територіальної громади, а й держави в цілому.

Сьогодні в Україні розробляються різнопланові документи стратегічного спрямування. Але даний процес має не завжди комплексний характер, дуже багато стратегій розвитку територіальних громад відірвані від життя.

Дослідженням проблематики із формування документів стратегічного планування займалися такі науковці як Берданова О., Васильченко Г.В., Ткачук А.Ф., Мельник А.Ф., Монастирський Г. Л., Желюк Т.Л. та інші.

Варто зазначити, що існуючі методичні та теоретичні положення не можуть бути однаковими для всіх громад. Саме тому дослідження особливостей розробки стратегії розвитку для кожної громади має як наукову так і практичну цінність.

Саме тому важливо розглянути теоретико-правові засади стратегічного планування розвитку громад, які будуть базою для аналізу технології планування і особливостей розробки стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз стратегічного планування, особливостей розробки та екологічного оцінювання Стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади, .

До основних завдань можна віднести наступні:

1. Визначити сутність, завдання і принципи стратегічного планування розвитку територіальних громад
2. Узагальнити нормативно-правове забезпечення та методичні основи формування стратегії розвитку громади
3. Оцінити особливості просторового планування територій громади у системі її стратегічного планування
4. Окреслити основні етапи планування та розробки Стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади
5. Виокремити особливості екологічного оцінювання документів стратегічного планування територіальних громад
6. Сформулювати основні пропозиції з удосконалення методичного та організаційного забезпечення стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади
7. Визначити напрями вдосконалення окремих етапів стратегічного планування розвитку Великоберезовицької територіальної громади в контексті підвищення її спроможності.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес та особливості стратегічного планування у Великоберезовицькій територіальній громаді.

Предметом дослідження є основні етапи планування та розроблення стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: соціально-економічний аналіз, SWOT-аналіз, теоретичне узагальнення, класифікація даних, порівняльний аналіз, систематизація, графічна візуалізація, тощо.

Інформаційну основу даної роботи складають законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів та Міністерства

розвитку громад та територій України, документи Великоберезовицької селищної ради, офіційні статистичні дані; праці науковців-економістів, науково-методична література; матеріали періодичних видань та ресурси мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та визначенні напрямів вдосконалення процесу стратегічного планування розвитку громади.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості застосування на практиці отриманих результатів при коригуванні даної та розробленні нової Стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади.

Апробація. Основні тези, які стосуються предмету дослідження, були розглянуті в роботі VII Міжнародної науково-практичній конференції «ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У ГЛОБАЛЬНОМУ, РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА ЛОКАЛЬНОМУ ВИМІРАХ» (5 листопада 2021 р.) та Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ» (25 листопада 2021 р.)

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, одного додатку; викладена на 64 сторінках тексту, включає 2 таблиці та 21 рисунок. Перелік використаних джерел складається з 82 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність, принципи та завдання стратегічного планування розвитку територіальних громад

У сучасних умовах становлення та розвитку територіальних громад в Україні, стратегічне планування є одним із найважливіших інструментів муніципального менеджменту, який, як показує досвід, вдало використовується у розвинених державах.

Саме сьогодні, коли в Україні вже утворено новий адміністративно-територіальний устрій, всі громади сформовані у відповідності до перспективних планів, гостро постає питання конкурентоздатності та спроможності територіальних громад, розвитку їх територій. Тому впровадження на місцевому рівні стратегічного планування допоможе визначити та проаналізувати соціально-економічні показники розвитку територій та, враховуючи сильні сторони та зовнішні можливості, окреслити перспективи та визначити пріоритети розвитку на майбутнє.

“Можна зустріти багато визначень стратегії та стратегічного планування. Наприклад, стратегічне планування (англ. Strategic Planning) – це довгострокове планування на основі проміжних цілей” [11].

“Стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане” [63].

“Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє” [2].

“Стратегічне планування – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що

базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку” [2].

Аналізуючи літературні джерела [1, 25, 57, 62], вдалося виокремити найважливіші принципи стратегічного планування (рис.1.1):

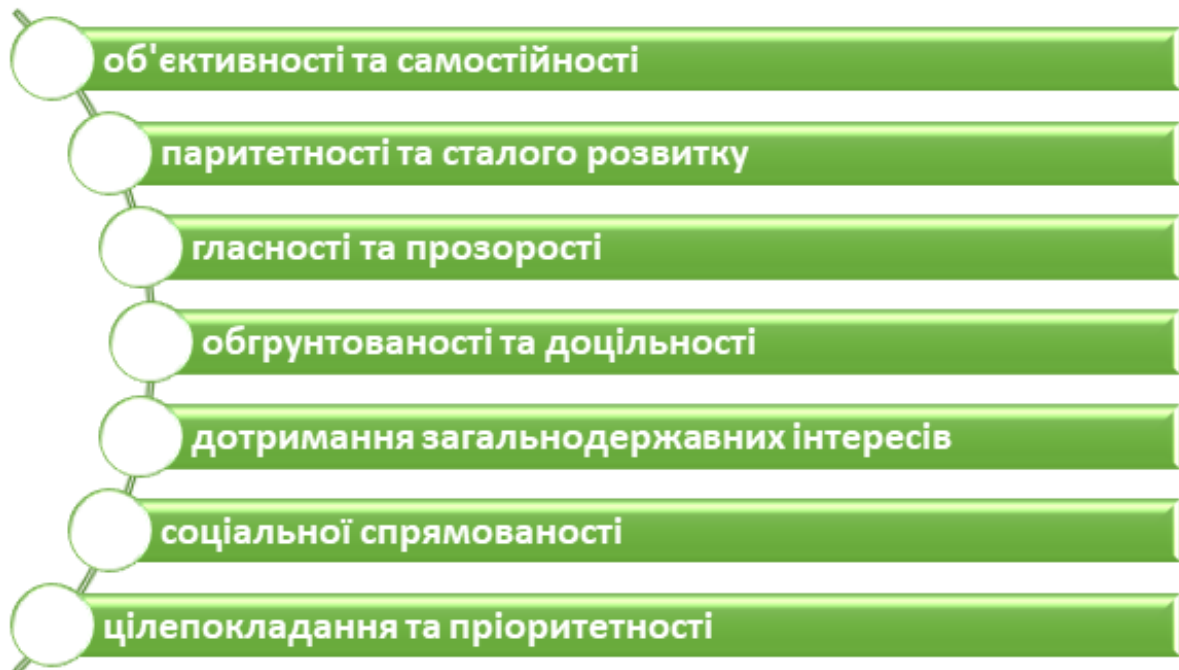


Рис. 1.1 Принципи стратегічного планування

Примітка. Складено автором самостійно

Дотримання принципів стратегічного планування та їх застосування при розробці стратегій розвитку територіальних громад, допоможе ефективніше розробити документи середньострокового прогнозування соціально-економічного та культурного розвитку кожної окремої території.

“Головним завданням стратегічного планування у територіальних громадах виступає забезпечення сталого розвитку території громади, яке базується на:

- орієнтації на потреби й інтереси людей;
- консенсусі щодо довготермінової мети (баченні) розвитку території;
- усебічності та цілісності;

- спрямованості на чіткі бюджетні пріоритети;
- проведенні комплексного аналізу стану розвитку територіальної громади;
- обов'язковості моніторингу та оцінювання;
- наявності відповідальності та лідерства на місцевому рівні;
- висока готовність органів влади дотримуватись зобов'язань;
- розбудові існуючих механізмів і стратегій;
- активній та ефективній участі;
- зв'язку між національним та місцевим рівнями” [2].

Варто зазначити, що не менш важливим є завдання стратегічного прогнозування із забезпечення комплексного розвитку всіх населених пунктів громади, яке враховує особливості кожної території, ґрунтуючись на природних, матеріальних трудових та інших ресурсах, а також забезпечує їх ефективне використання.

“Особливістю стратегічного планування та реалізації стратегій економічного та соціального розвитку, є те, що в системі “національна економіка – макроструктурна галузь – область – місто – селище – село – підприємство” повинна простежуватися цілісність” [49].

Важливою є необхідність враховування відповідності завдань територіальної громади завданням стратегічного прогнозування регіонів та держави в цілому, адже лише у комплексі можна згенерувати соціально-економічний та культурний розвиток усіх регіонів.

1.2. Нормативно-правове та методичне забезпечення стратегічного планування розвитку територій

Першочергово, ефективність стратегічного планування залежить від бази, на якій воно повинно ґрунтуватися. Адже у системі нормативно-правових актів, які регулюють цю сферу, є визначені права, повноваження та

відповідальність органів місцевого самоврядування щодо розроблення та реалізації документів стратегічного планування.

“Нормативно-правове та методичне забезпечення процесу стратегічного планування розвитку територій в Україні науковці намагаються об’єднати у окремі змістові блоки” [2] (рис. 1.2):



Рис.1.2 Нормативно-правова база процесу стратегічного планування

Примітка. Складено автором самостійно

“Також існує поділ усіх діючих нормативно-правових актів щодо стратегічного планування на три частини.

I частина відображає закони, що покликані формувати стратегічний план на загальнодержавному рівні, це:

- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку»;
- Закон України «Про державну цільові програми»;
- Закон України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року».

II частина нормативно-правових актів регіонального стратегічного розвитку включає в себе:

- Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2030 року;

- Порядок здійснення моніторингу показників розвитку регіонів районів міст і обласного значення для визначення депресивних територій і утворення ради розвитку регіонів;

- низка указів президента України «Про концепцію державної регіональної політики», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про генеральну схему планування території України».

III частина - це нормативна база, яка стосується розвитку на галузевому рівні:

- Стратегія демографічного розвитку до 2025 року;
- затвердження порядку організації та фінансування стратегічного планування в сфері оборони і військового будівництва;
- затвердження стратегії розвитку Державної статистики” [4].

Також варто звернути увагу, що Міністерство розвитку громад та територій України 28 жовтня 2021 року, розробило та оприлюднило Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. На сьогодні це дуже актуальна інформація, враховуючи те, що Верховна Рада України ухвалила у другому читанні законопроект «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» (№5323). У ньому передбачено комплексне вдосконалення державної регіональної політики, а також враховано ті виклики, які виникли перед регіонами та громадами у зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації.

Значну увагу у цьому документі звернули на процес відновлення регіонів та територій. Саме з цією метою впроваджується План відновлення та розвитку регіонів. Реалізація положень цього документу допоможе пришвидшити відбудову та оновлення об'єктів критичної, соціальної та житлової інфраструктури, посприє у поверненні додому людей, які вимушені

були залишити свої домівки, а також посприє у створенні відповідних умови для відновлення і розширення діяльності усіх суб'єктів господарювання.

Основні зміни, які затверджені у цьому документі наступні:

- закріплено прозору та ефективну трирівневу систему стратегічного планування: держава — регіон — громада;
- визначено критерії чотирьох функціональних типів територій, за якими буде відбуватися відновлення та стимулювання розвитку :
- агенції регіонального розвитку стають повноправними учасниками формування та реалізації державної регіональної політики,
- визначено єдину геоінформаційну систему, на основі якої дистанційно здійснюватиметься оцінка та моніторинг щодо відновлення та розвитку кожної територіальної громади і регіону;
- першочерговим фінансовим інструментом, який забезпечує реалізацію державної регіональної політики визначено державний фонд регіонального розвитку, а фонд відновлення та розвитку — стане основним джерелом у відбудові України.

На сьогодні в Україні немає такого ґрунтового досвіду середньострокового та довгострокового стратегічного планування, а також ефективної реалізації документів стратегічного прогнозування, як у високорозвинених державах світу. Тому головним у наступних дослідженнях має стати визначення та обґрунтування теоретичних засад, які стануть фундаментом державного стратегічного планування.

Висновки до розділу 1

Для вирішення основного завдання нової регіональної політики нашої держави – стимулювання економічного розвитку регіонів, необхідна ефективна система стратегічного прогнозування. Вона допоможе у вирішенні найважливіших питань покращення якості життя населення, поліпшить темпи

зростання економіки і гарантуватиме безпеку країни, адже саме так ми зможемо досягнути визначених пріоритетів розвиненої правової держави.

Підвищити ефективність при розробленні середньострокових та довгострокових документів державного прогнозування допоможе дотримання принципів та завдань стратегічного планування.

Стратегії розвитку територіальних громад повинні кореспондуватися із стратегіями розвитку регіонів, а також із стратегією розвитку нашої держави. При розробці цих документів та підвищення їх ефективності ми повинні брати приклад із високорозвинених держав.

Як показує час, саме розробляючи та впроваджуючи стратегічні документи, територіальна громада знаходить нові перспективні точки зростання, розвиток яких посприяє у досягненні визначених пріоритетів у майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ ПЛАНУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Оцінка місця просторового планування території досліджуваної громади у системі стратегічного планування

З моменту створення перших територіальних громад, мало приділялося уваги саме просторовому плануванню їх територій, Це і- дозвільні процедури у будівництві, які занадто послабили, а відповідні органи не забезпечували їх дотримання, скасування місцевих правил забудови, тощо. Усе це зумовило перетворення населених пунктів нашої держави у хаотичну забудову, де надзвичайно важко забезпечити зручне проживання та якісне наближення послуг до жителів цих територій. Створення нових робочих місць, тобто розширення діючого бізнесу або залучення нового інвестора у територіальні громади, також нелегко втілити у життя через те, що земельні ділянки державної та комунальної форм власності вже давно пошматовані та поділені у зв'язку із відсутністю обов'язкових вимог щодо виготовлення документів просторового планування.

Але 24 липня 2021 року вступила у силу інституційна база про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель, яка врегульовує діяльність у сфері планування та використання земель.

“Закон містить певну новелу для українського законодавства, яка пов'язана зі стрімкими змінами й поліпшеннями для розвитку територіальних громад, а саме запровадженням комплексного планування розвитку територій об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ). Так, власники й користувачі земельних ділянок будуть мати можливість самостійно змінювати цільове призначення земельних ділянок, однак дотримуючись вимог щодо функціонального зонування території. Також заплановано спрощення

визначення використання землі через диджиталізацію кадастру шляхом відбиття обмежень: містобудівних обмежень та обмежень використання. Крім того, саме громада буде визначати функціональне планування всіх своїх територій. Вона буде встановлювати режим забудови території” [55].

Комплексний план просторового розвитку територіальної громади має розроблятися на всю територію відповідної громади. “У собі він міститиме: генеральний план адміністративного центру, генеральні плани й детальні плани території інших населених пунктів, а також межі функціональних зон усієї території територіальної громади з вимогами до забудови й ландшафтної організації таких зон. До комплексного плану можна буде включати раніше затверджені генеральні плани населених пунктів і детальні плани території у випадку, якщо вони узгоджені з планувальними рішеннями комплексного плану (згідно зі ст. 16-1 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності»)» [56].

Публічна доступність Комплексного плану просторового розвитку забезпечується розміщенням його матеріалів на офіційному сайті органу місцевого самоврядування, окрім тієї частини, яка становить державну таємницю та належить до інформації з обмеженим доступом у відповідності до чинного законодавства.

“Необхідність впровадження єдиної правової форми планування земель ОТГ, на думку О.І. Ущиповської, вбачається під час розробки й закріплення на законодавчому рівні єдиного акту, відповідно до якого має забезпечуватись функціональне використання та охорона земель усіх форм власності на землю на основі просторового планування територій у межах об’єднаних територіальних громад” [75].

Просторове планування є одним із базових складових стратегічного прогнозування територіальної громади. Ефективність розробки стратегії розвитку буде тільки підвищуватися, якщо паралельно із цим займатися просторовим плануванням територій громад.

У Великоберезовицькій громаді роботу над розробкою стратегії розвитку розпочали одразу ж після створення громади. Адже керівництво селищної ради усвідомлювало, яку вагу матиме цей документ і скільки часу потрібно витратити на його якісну розробку. Розроблення комплексного плану просторового розвитку Великоберезовицької громади також було враховано у процесі стратегічного прогнозування. У 2022 році розпочали над ним роботу, але військова агресія росії призупинила цей процес. Ми підготували необхідні документи на отримання субвенції на розроблення комплексного плану просторового розвитку територій громади, заклали кошти місцевого бюджету у частині співфінансування. У частині населених пунктів Великоберезовицької територіальної громади є розроблені та актуальні генеральні плани, але левову частку такої документації для решти населених пунктів необхідно буде розробити, затвердити та об'єднати у комплексному плані просторового розвитку Великоберезовицької територіальної громади.

“Розробка комплексних планів просторового розвитку територій є важливим питанням для новоутворених громад. Субвенція для їх розробки буде нараховуватися з Державного бюджету та розподілятися між обласними бюджетами. Для того, щоб отримати це фінансування, органи місцевого самоврядування мають подати свої пропозиції в обласні державні адміністрації, – зазначила Наталія Козловська, заступниця Міністра розвитку громад та територій України” [48].

Адже, отримавши повноваження від держави, власні та зовнішні ресурси, громаді потрібно продовжувати свій розвиток відповідно до окреслених стратегічних цілей. Планування простору в цьому контексті є вкрай важливим. Саме взаємодоповнюючі документи державного планування – стратегія розвитку та комплексний план просторового розвитку територій громади дасть змогу:

- досягнути стратегічного бачення (візії) громади у майбутньому;
- застосувати ефективне планування й забудову територій;
- відтворити та розвинути традиційне життєве середовище;

- зберегти та відновити об'єкти культурної та історичної спадщини певних населених пунктів громади;
- створити сприятливі передумови для залучення інвестицій;
- дотриматись вимог збалансованого розвитку усіх населених пунктів громади та визначить пріоритети кожного з них.

2.2. Основні етапи планування та розробки стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади

“Для розвитку будь-якої територіальної громади визначальним є розробка стратегії. Стратегією є специфічний результат управлінської діяльності, який являє собою обґрунтування вибору напрямку розвитку територіальної громади або країни, регіону, організації, сектору публічної сфери, а також підприємства, що базується на аналізі внутрішніх їх можливостей та середовища, у якому вони діють задля збереження стану, який є зараз, або його зміни для того, щоб досягти окреслених цілей” [61].

На думку багатьох науковців, які займалися вивченням процесу стратегічного планування, він складається з трьох етапів (рис.2.1):



Рис. 2.1 Послідовність етапів стратегічного планування [35]

Анатолій Ткачук зазначає, що у рамках розроблення Стратегії розвитку громади, на практиці метод стратегічного управління застосовується через логічно несуперечливу послідовність процесів або кроків, які відображає схема, зображена на рис.2.2.

“Враховуючи викладене вище, процес стратегічного планування розвитку громади тепер можна представити як ряд кількох послідовних кроків або дій:

- 1) організація роботи;
- 2) проведення стратегічного аналізу;
- 3) прогнози, моделювання сценаріїв і здійснення стратегічного вибору;
- 4) розробка плану дій (цілі, завдання);
- 5) громадське обговорення та ухвалення Стратегії;
- 6) моніторинг і впровадження Стратегічного плану.

Кроки можуть бути і більше подрібненими, перелічені є основними з необхідних” [70].

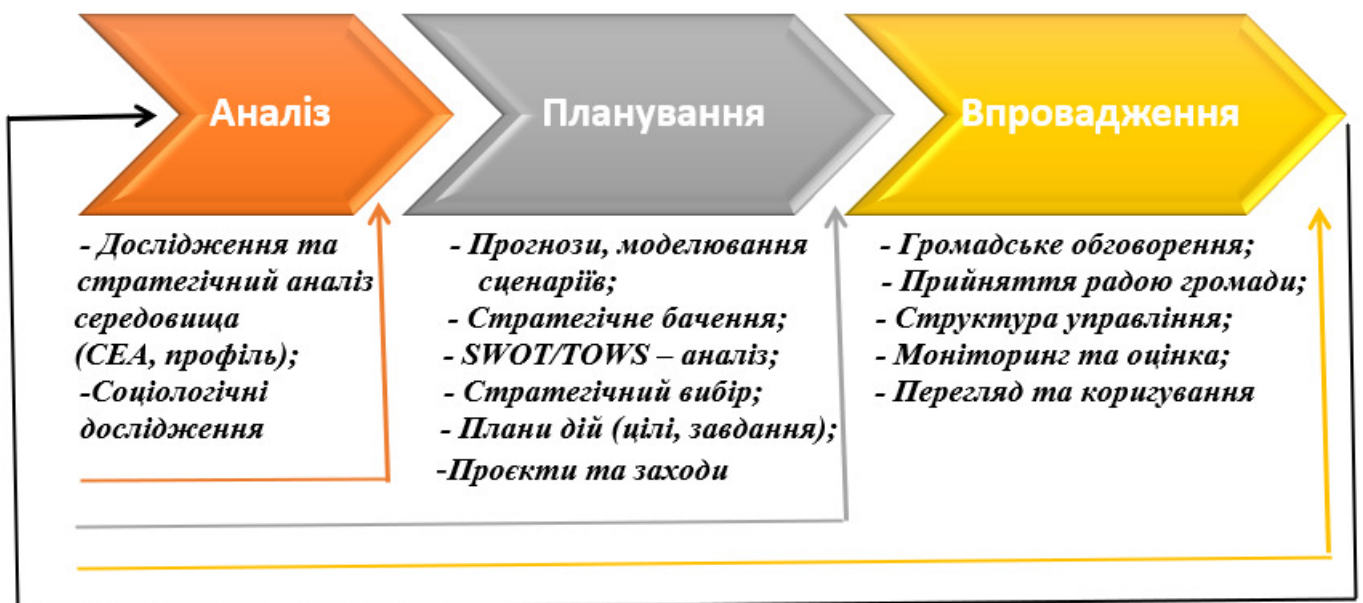


Рис. 2.2 Схема процесу розробки Стратегічного плану [70]

Великобerezовицька територіальна громада створена відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України № 734-р від 12 червня 2020 року. Перша сесія селищної ради відбулася 20 листопада 2020 року. Процес

стратегічного планування у Великоберезовицькій територіальній громаді розпочався у грудні 2020 року. Керівництво громади усвідомлювало вагу даного документу, тому, здобувши перемогу у конкурсі із надання експертного супроводу в розробленні стратегії розвитку громади, розпочався перший етап стратегічного планування.

Враховуючи складність розроблення стратегії розвитку, багато уваги приділялося організації даного процесу та дотримання усіх вимог методології підготовки документу стратегічного планування: ініціювали розробку стратегії, аналізували цільові групи, створили робочу групу, затвердили план-графік заходів з розроблення стратегії.

У процесі здійснення соціально-економічного аналізу Великоберезовицької територіальної громади, бралися до уваги актуальний стан, основні тенденції та проблеми соціально-економічного розвитку населених пунктів громади за останні 5 років. Основними з них є: географічне розташування, площа території громади, природньо-ресурсний потенціал, демографічна ситуація, економічні та фінансові показники, соціальна інфраструктура, транспортна та житлово-комунальна інфраструктура, туристична інфраструктура, торгівля та сфера послуг, стан навколишнього середовища.

Як бачимо зі картосхеми (рис. 2.3), Великоберезовицька громада має дуже вигідне географічне розташування, також важливим є наявність доріг міжнародного значення М-19 та М-30, вантажної залізничної станції «Березовиця-Острів».

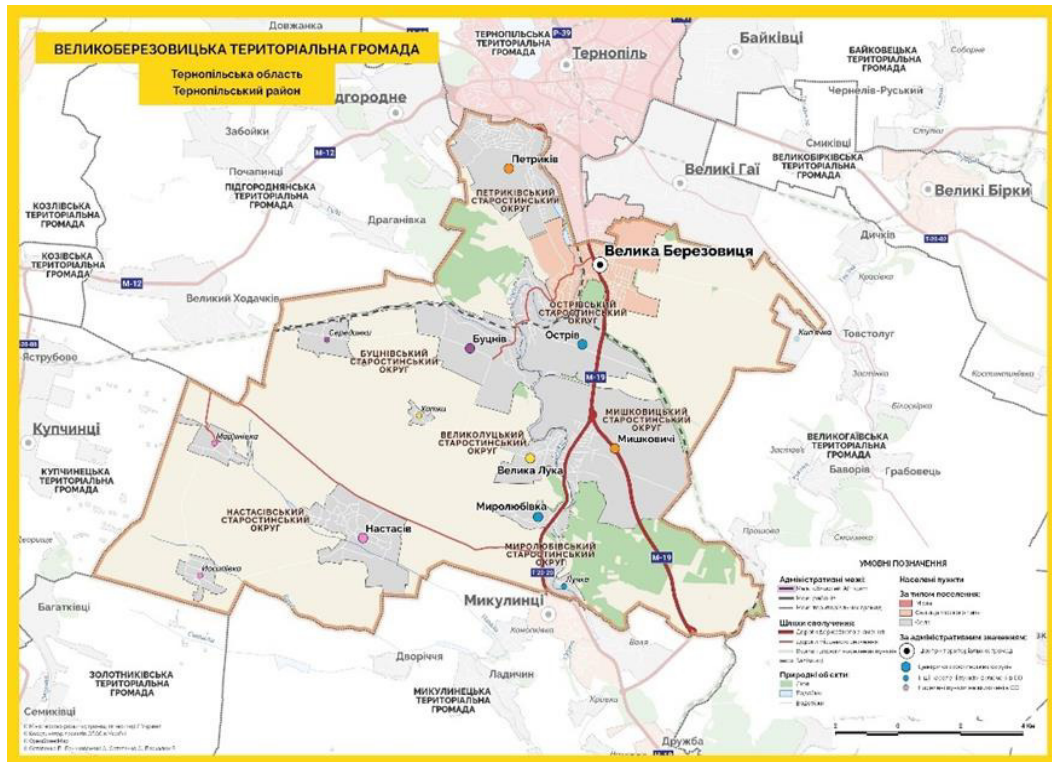


Рис. 2.3 Картосхема Великоберезовицької територіальної громади [40]

Площа територіальної громади становить 196,9 км². Сформовано адміністративний центр громади та 7 старостинських округів. Відсоткове значення їх площ у співвідношенні до території громади представлено на рис. 2.4:

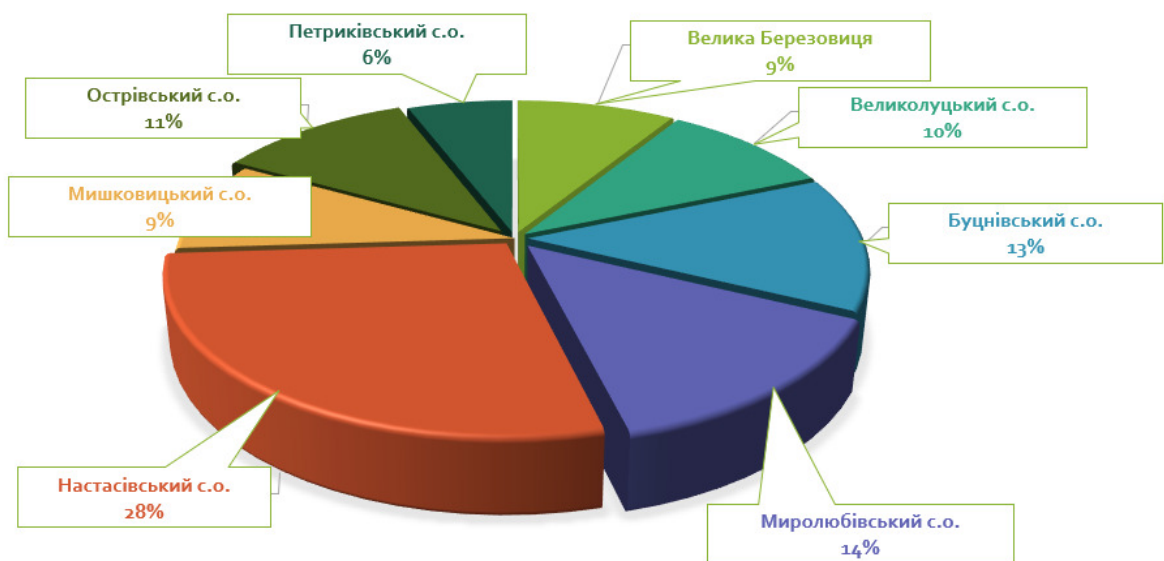


Рис. 2.4 Площа Великоберезовицької громади в розрізі старостинських округів

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток А)

Демографічна ситуація у Великоберезовицькій громаді у 2020 році покращилася у порівнянні із попереднім. Це зумовлено передусім географічним розташуванням громади – багато людей переїжджають з обласного центру, далі від шуму в приміській території.

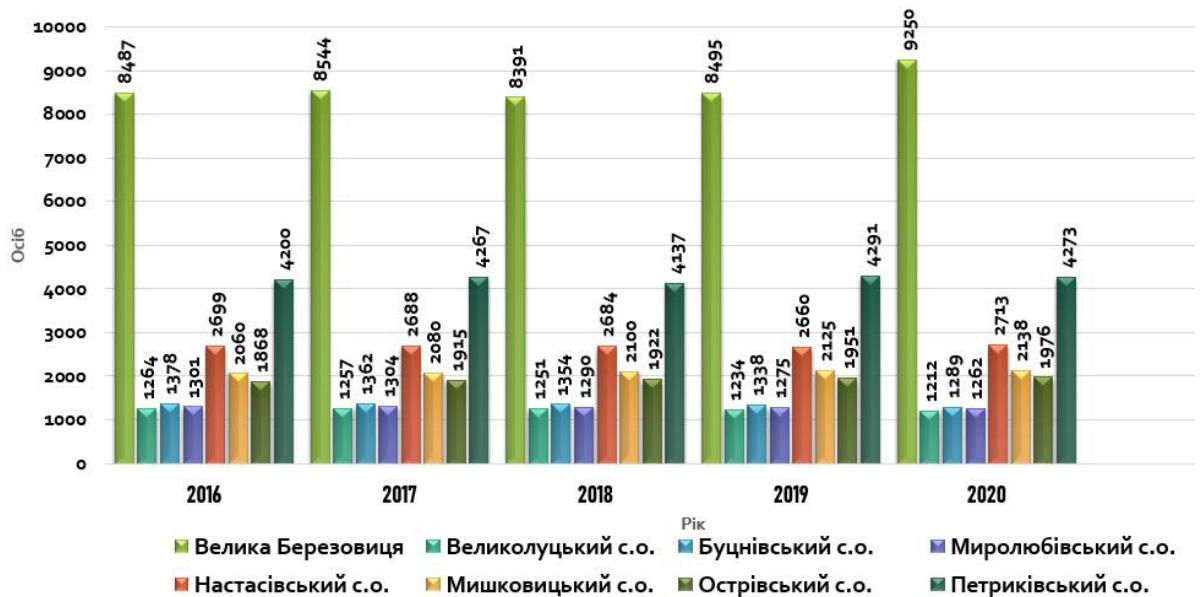


Рис. 2.5 Демографічна ситуація у Великоберезовицькій територіальній громаді впродовж 2016-2020 років

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток А)

Вікова структура населення громади, станом на 1 січня 2021 року, в своїй більшості є молодого віку: особи, молодше працездатного віку становлять 18%, економічно-активні мешканці становлять близько 63% (див. рис. 2.6):

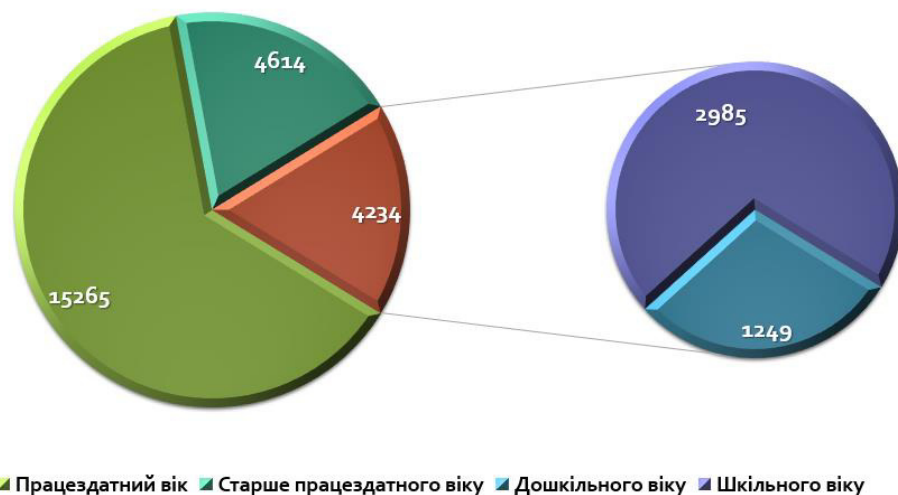


Рис. 2.6 Вікова структура населення Великоберезовицької громади
Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток А)

Природній приріст населення громади селища Велика Березовиця у динаміці 2016-2020 років (рис. 2.7) має тенденції, як і загалом у державі, до зменшення. Загальне збільшення жителів громади зумовила міграція населення, так як громада межує з обласним центром.

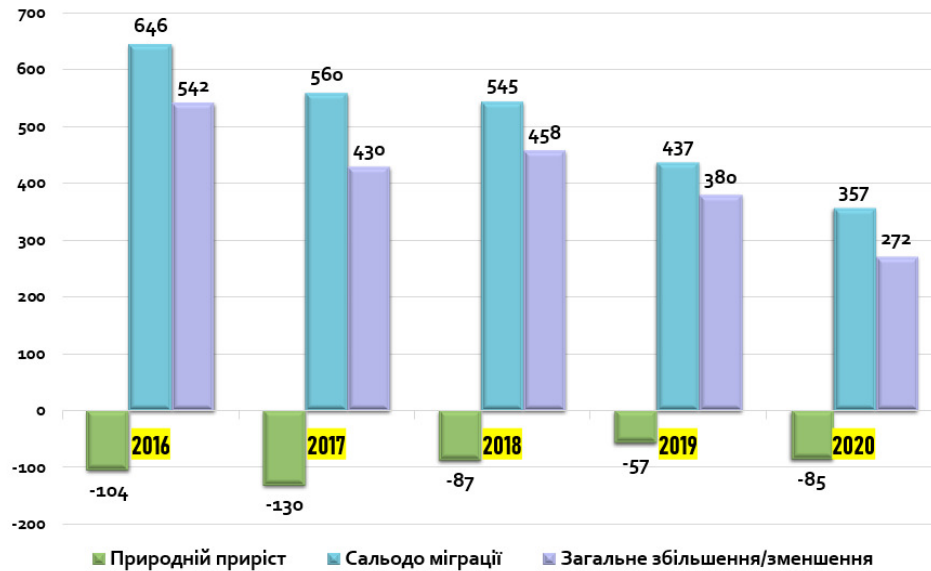


Рис. 2.7 Загальне збільшення населення Великоберезовицької громади
Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток А)

Відзначаємо позитивну динаміку в частині реєстрації юридичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності. Впродовж останніх п'яти років їх кількість зростає на 88,4%. Дані показники можемо відслідкувати на рис.2.8:



Рис. 2.8 Суб'єкти підприємницької діяльності Великоберезовицької громади

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток А)

Основний із пріоритетів Великоберезовицької громади полягає у забезпеченні конституційних прав мешканців громади на отримання якісної освіти.

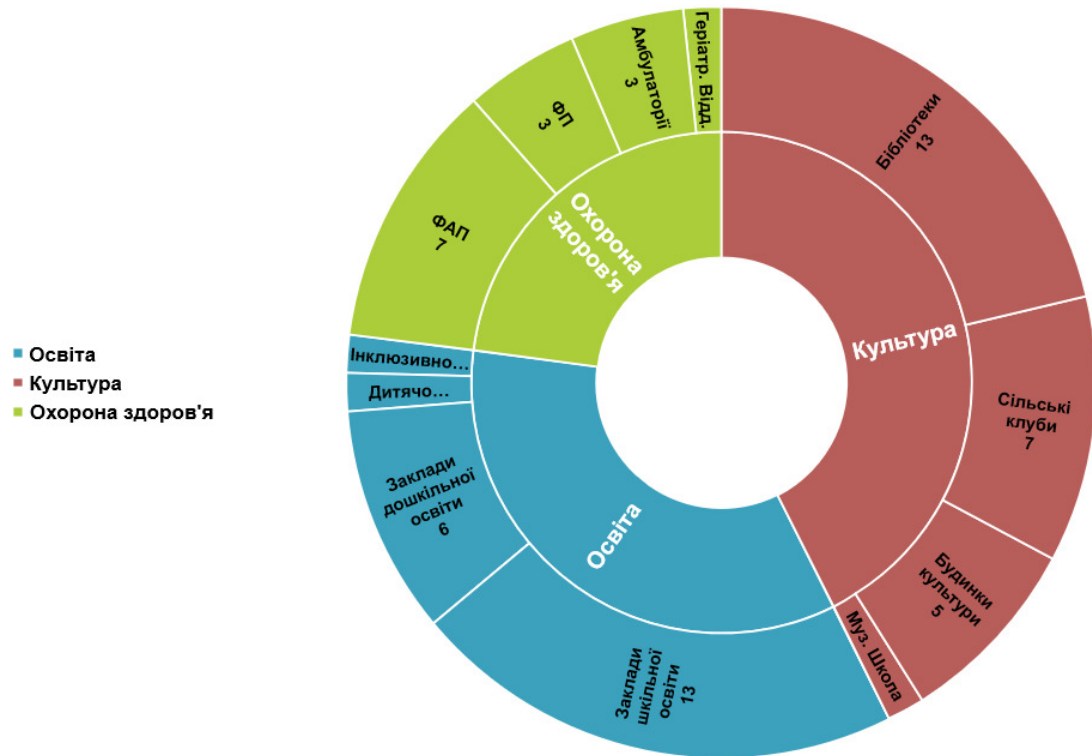


Рис. 2.9 Заклади соціальної інфраструктури Великоберезовицької громади

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток А)

Послуги із охорони здоров'я надаються жителям Великоберезовицької територіальної громади Комунальним некомерційним підприємством Великоберезовицької селищної ради «Тернопільський районний центр первинної медико-санітарної допомоги». На сьогодні у громаді діє 3 амбулаторії загальної практики сімейної медицини, 7 фельдшерсько-акушерських і 3 фельдшерських пункти. Усі заклади із надання медичних послуг громади частково забезпечені необхідними медичними інструментами та препаратами.

Значна увага у Великоберезовицькій територіальній громаді приділяється питанню впровадження державної політики в сфері культури, створенні

комфортних умов для розвитку культури, забезпеченні відродження та розвитку осередків традиційної народної творчості.

Ще одним із важливих сфер розвитку громади – є розвиток спортивної інфраструктури. Популяризація занять спортом і ведення здорового способу життя відіграють одну із провідних ролей у гармонійному розвитку усіх жителів громади.

Важливою складовою першого етапу розроблення стратегії розвитку є анкетування жителів та підприємницького сектору Великоберезовицької територіальної громади. Таке опитування проводилося у всіх населених пунктах громади та охопило 1 147 жителів громади (близько 5%): 1011 осіб пройшли опитування очно, 136 осіб – заповнили анкету дистанційно. 66 представників підприємницького сектору відповіли на питання анкети для бізнесу. Усього в анкетуванні взяли участь 59 % жінок та 41% чоловіків.

Усі анкети були опрацьовані та сформовані відповідні графіки щодо результатів опитування.

Що, на Вашу думку, заважає розвитку громади ?

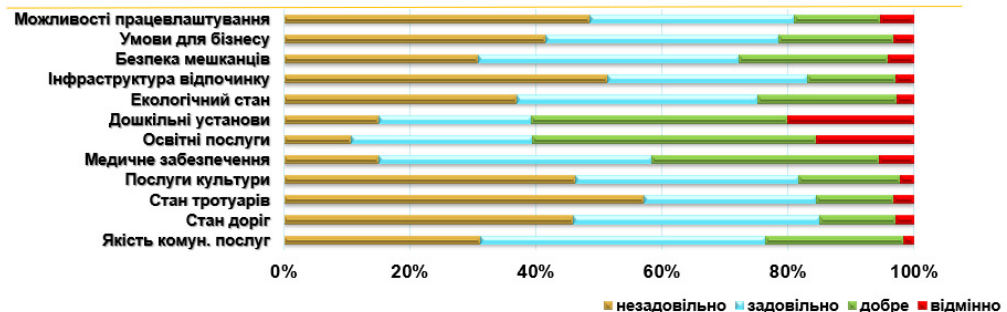


Рис. 2.10 Результати анкетування жителів та підприємців Великоберезовицької громади

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток А)

На запитання «Що, на Вашу думку, заважає розвитку громади?» більшість респондентів відповіли, що причиною є недостатня громадська активність мешканців.

Рівень нинішнього стану окремих показників громади



Основний ресурс розвитку громади

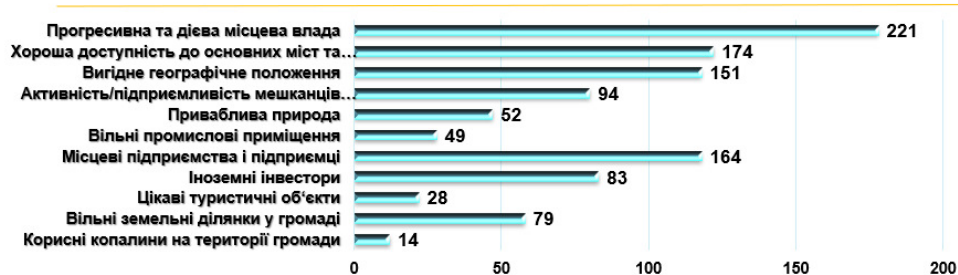


Рис. 2.11 Результати анкетування жителів та підприємців Великоберезовицької громади

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток А)

Показником, який отримав найвищу оцінку від опитуваних – є рівень дошкільної та середньої освіти у громаді. Це справедливо, адже саме на освітню сферу спрямована лівова частка фінансування. На дітях не можна економити, адже це майбутнє громади.

Напрямок, який потребує найбільшого доопрацювання – є дорожня інфраструктура та відпочинок. Також багато уваги варто приділити створенням нових робочих місць.

Щодо основного ресурсу громади – найбільше голосів віддали за прогресивну та дієву місцеву владу. Найменшим ресурсом вважають корисні копалини на території громади (рис. 2.11).

Найпріоритетнішим завданням з розвитку громади жителі, які брали участь в анкетуванні, визначили ремонт дорожньої інфраструктури. У представників підприємницького сектору в пріоритеті – зменшення рівня безробіття (див. нижня діаграма на рис. 2.12).

Рейтинг завдань з розвитку громади (Примітка: найпріоритетнішим є завдання з найменшою кількістю балів, і, відповідно, навпаки)

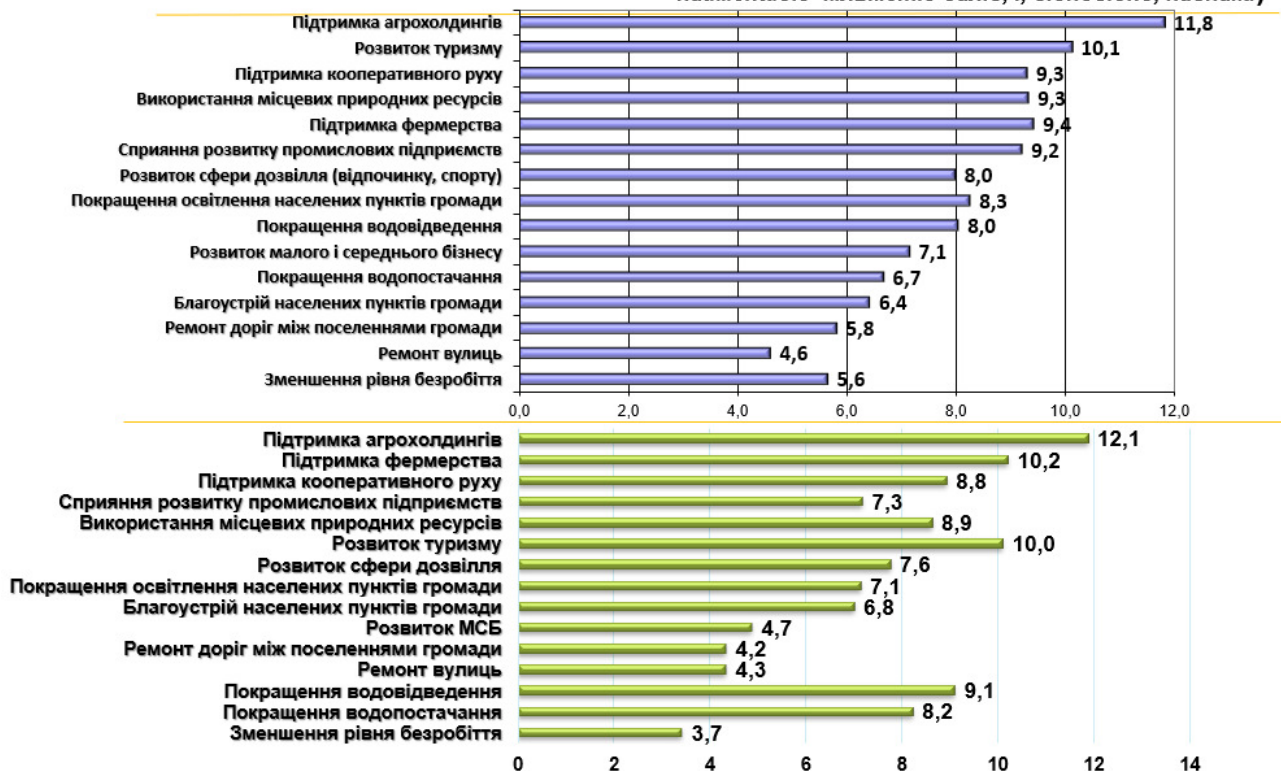


Рис. 2.12 Результати анкетування жителів та підприємців Великоберезовицької громади
Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток А)

Аналіз основних демографічних та соціально-економічних показників за останні 5 років дає підстави для формування Профілю громади, на основі котрого можна прогнозувати ці показники на майбутнє. До цієї роботи залучалися усі структурні підрозділи селищної ради, експерти, органи виконавчої влади. Не менш важливим на етапі стратегічного аналізу стало дослідження думки мешканців та підприємців громади, яке проводилося методом анкетування за відповідною методологією. Усі результати соціально-економічного аналізу та анкетування було обговорено та погоджено на II засіданні Робочої групи (21 лютого 2021 року), що стало важливою компонентою аналітичної частини Стратегії розвитку громади.

Отже, на основі даних першого етапу розроблення стратегії «Аналізу», здійснюється другий етап – «Планування», де моделюються сценарії розвитку громади, проводиться SWOT-аналіз, обирається тип стратегії, формулюється

стратегічне бачення, визначаються стратегічні та операційні цілі, завдання та проекти до них.

“Сценарне моделювання є важливою методологічною базою стратегічного вибору. Сценарій – деяка послідовність подій, які можуть відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов. Такі умови, або фактори, можуть бути як зовнішні, так і внутрішні” [35].

Результатом стратегічного аналізу і соціологічного дослідження є SWOT-аналіз, який полягає у визначенні сильних (англ. Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін громади – позитивних і негативних рис, які мають вплив на майбутній розвиток, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) – позитивних і негативних процесів чи явищ, які стосуватимуться громади у майбутньому і впливатимуть на її розвиток.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз Великоберезовицької територіальної громади на етапі проведення діагностики розвитку громади у 2020 році

<p style="text-align: center;"><u>СИЛЬНІ СТОРОНИ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вигідне географічне положення громади (межує з обласним центром, залізничне сполучення, дорога міжнародного значення М-19) 2. Значна кількість суб'єктів підприємництва, у тому числі крупних виробників сільськогосподарської продукції 3. Наявність туристично привабливих об'єктів 4. Активна молодь, яка готова втілювати ідеї для впровадження змін 5. Значний спортивний потенціал громади (чемпіон світу, олімпійські чемпіони) 6. Сприятливі умови для розвитку сільського господарства, промисловості та торгівлі 	<p style="text-align: center;"><u>СЛАБКІ СТОРОНИ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Незадовільний стан дорожньої інфраструктури 2. Висока енергоємність та ступінь зносу об'єктів бюджетної сфери 3. Недостатня активність жителів у житті громади 4. Недостатній рівень надання адміністративних послуг 5. Відсутність схем просторового планування громади 6. Відсутність очисних споруд та низька екологічна культура населення 7. Відсутність відпочинкових зон 8. Гостра потреба у закладах освіти
<p style="text-align: center;"><u>МОЖЛИВОСТІ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Участь у міжнародних грантових програмах, в т.ч. міжмуніципального співробітництва 2. Державна підтримка галузевих реформ та розвиток пріоритетних напрямків 3. Світові тенденції зростання попиту на екологічну продукцію 4. Діджиталізація послуг 5. Зростання популярності сільського зеленого туризму у Європі та серед населення України 6. Продовження евро інтеграційних процесів сприятиме покращенню інвестиційного клімату в Україні 	<p style="text-align: center;"><u>ЗАГРОЗИ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Війна з Росією 2. Міграція працездатного населення закордон 3. Карантинні обмеження пандемії COVID-19 4. Скорочення та старіння населення у державі 5. Недосконала державна податкова політика у частині наповнення бюджету громади 6. Відсутність фінансування на делеговані державою громадам повноваження 7. Несприятливий інвестиційний клімат у державі 8. Підвищення соціальної напруги та зростання рівня недовіри до державної влади

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток А)

У результаті зробленої роботи, стало можливим виявлення ключових сильних та слабких сторін, а також ключових можливостей та загроз, які можна використати для сталого розвитку Великоберезовицької територіальної громади.

“Саме ці взаємозв’язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики і ризики, які є основою для стратегічного вибору – формулювання стратегічних та операційних цілей розвитку громади на довгострокову перспективу” [48].

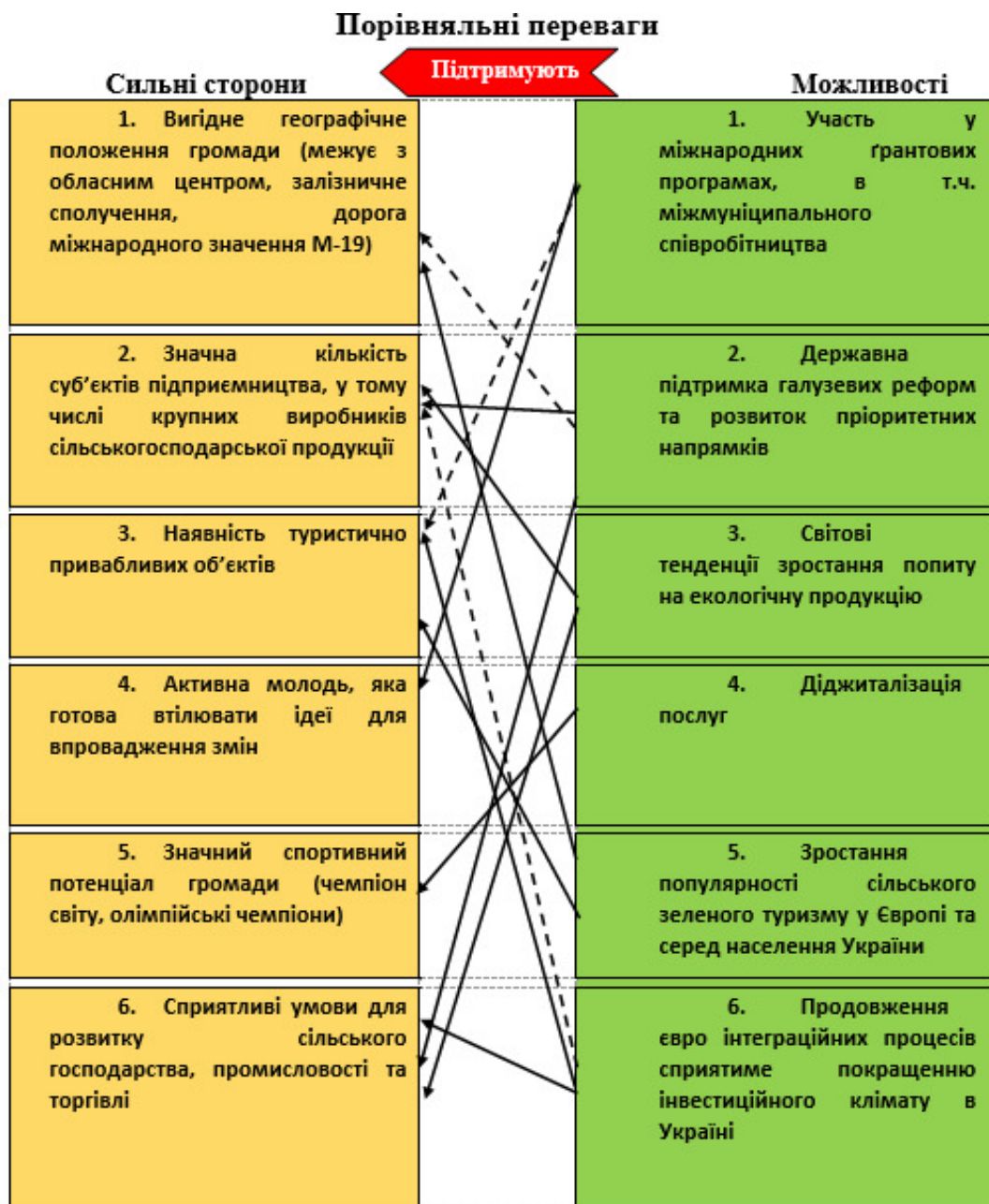


Рис. 2.13 Порівняльні переваги Великоберезовицької громади
Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток А)

На рис. 2.13 наведено порівняльні переваги Великоберезовицької громади, як можливості можуть змінити сильні сторони. На основі викликів та ризиків, порівняльних переваг, відбувається вибір типу стратегії, яка найефективніше забезпечить подальший розвиток Великоберезовицької громади.

“На основі даних діагностики початкового стану розвитку території (профілю громади) та узагальнення уявлень основних суб’єктів територіального розвитку щодо моделі бажаного майбутнього формується Стратегічне бачення, яке є новим елементом довгострокового планування розвитку. Стратегічне бачення окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток території в майбутньому і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено місцевою стратегією” [40].

Візія (стратегічне бачення) Великоберезовицької громади розроблялося учасниками робочої групи та окреслює конкретні характеристики та визначає пріоритети громади на майбутнє.

“Великоберезовицька територіальна громада – центр Тернопілля, де гармонійно поєднуються конкурентний економічний розвиток та успішний бізнес з перевагами сільського життя, куточок галицького саду, де хочеться жити, розвиватись та творити” [48].

Визначивши результати аналітичного етапу та Стратегічного бачення розробляються стратегічні та операційні цілі, завдання. При визначенні стратегічних цілей потрібно врахувати, що стратегія є вибором, тобто, коли ми визначаємо певні пріоритети, то автоматично щось залишаємо в стороні. Стратегічних цілей, як правило, обирають дві-три, їх не може бути дуже багато. Коли ресурси спрямовані на досягнення інших, все рівно не вистачить фінансування на все. Даний підхід означає, що стратегічні цілі повинні бути найважливіші, прозорі та зрозумілі.

“Великоберезовицька територіальна громада бачить свій розвиток, як розвиток самостійного багатофункціонального утворення з стійкою та збалансованою економікою, активним і взаємовідповідальним громадянським

суспільством, комфортним сільським середовищем, яке б забезпечувало високий рівень життя населення та сприятливих умов для суспільної та господарської діяльності” [48].

У результаті було визначено три головні напрямки для акумулювання зусиль на розвиток Великоберезовицької громади:



Рис. 2.14 Стратегічні цілі Великоберезовицької громади

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток В)

Також було виокремлено стратегічні та операційні цілі, завдання, які необхідно реалізувати для соціально-економічного розвитку громади.

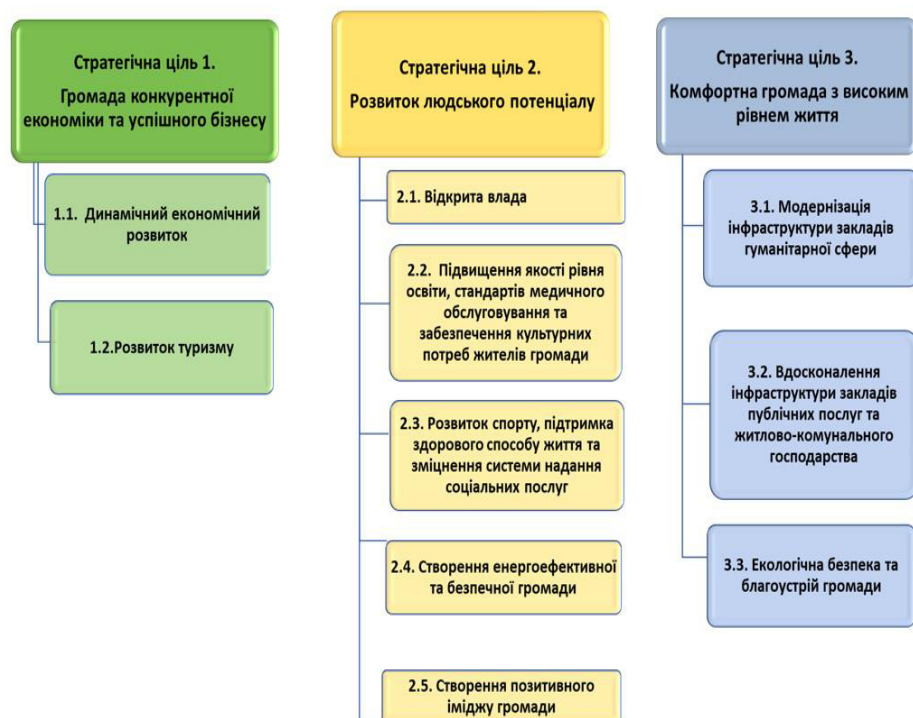


Рис. 2.15 Стратегічні та операційні цілі Великоберезовицької громади
Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток В)

Операційним цілям відповідають конкретні завдання. Кожному завданню має відповідати певна кількість проєктів (мінімум 2), яка забезпечує досягнення стратегічної цілі через операційну. Варто оголосити збір проєктних ідей до включення у стратегію розвитку для мешканців громади. Наступним кроком буде визначення їх відповідності пріоритетам документу стратегічного планування на засіданні Робочої групи.

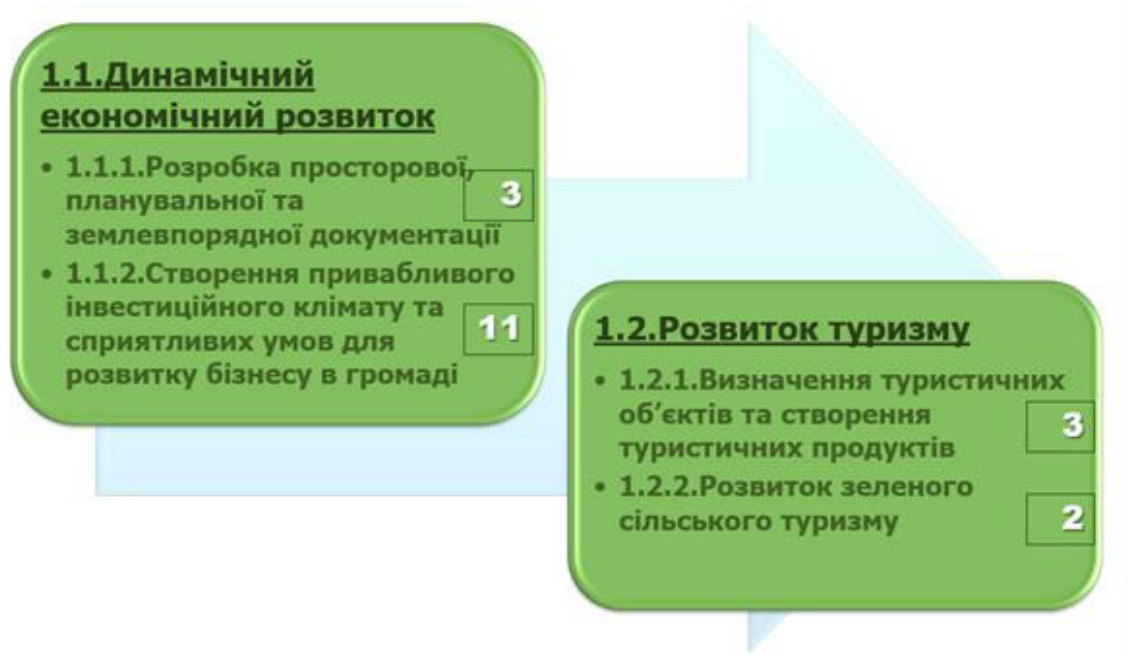


Рис. 2.16 Операційні цілі та завдання першої стратегічної цілі Великоберезовицької громади

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток В)

На рис. 2.16 показано структуру першої стратегічної цілі «Громада конкурентної економіки та успішного бізнесу» Стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади, а саме: дві операційні цілі та завдання до кожної із них.

Таким чином було структуровано усі три стратегічні цілі, які об'єднують 10 операційних цілей, 26 завдань та 156 проєктів, які плануємо реалізувати у Великоберезовицькій територіальній громаді до кінця 2027 року.

У таблиці 2.2 наведено кінцеву структуру першої стратегічної цілі. Вона складається із 2 операційних цілей, 4 завдань та 19 проєктів.

Над переліком проєктних ідей активно працювала Робоча група з розроблення Стратегії розвитку. Також до цього процесу залучалися жителі громади, які мали можливість впродовж одного місяця запропонувати свої проєктні ідеї до включення у Стратегію розвитку Великоберезовицької громади.

Таблиця 2.2

Операційні цілі, завдання та проєкти Стратегії розвитку
Великоберезовицької громади

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1. Громада конкурентної економіки та успішного бізнесу		
ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ	ЗАВДАННЯ	ПРОЄКТИ
1.1. Динамічний економічний розвиток	1.1.1. Розробка просторової, планувальної та землевпорядної документації	1.1.1.1. Розробка комплексного плану просторового розвитку територіальної громади
		1.1.1.2. Завершення розробки генерального плану смт. Велика Березовиця
		1.1.1.3. Розробка проєкту землеустрою щодо встановлення меж територій територіальної громади.
	1.1.2. Створення привабливого інвестиційного клімату та сприятливих умов для розвитку бізнесу в громаді	1.1.2.1. Проведення інвентаризації об'єктів комунальної власності
		1.1.2.2. Розробка та виготовлення інвестиційного профілю громади
		1.1.2.3. Створення та забезпечення функціонування інформаційно-консультаційного пункту для бізнесу
		1.1.2.4. Проведення заходів щодо налагодження співпраці з бізнесом у громаді
		1.1.2.5. Розробка та затвердження програми підтримки малого та середнього бізнесу
		1.1.2.6. Створення Ради підприємців громади
		1.1.2.7. Виготовлення промоційних матеріалів про громаду (виставковий стенд, буклети, брошури, сувеніри)
		1.1.2.8. Розробка концепції створення індустріального парку
1.1.2.9. Розробка концепції створення транспортно-логістичного центру		
1.1.2.10. Розробка концепції створення ярмарку/ринку аграрної продукції		
1.1.2.11. Розробка концепції створення лікувально-діагностичного центру		
1.2. Розвиток туризму	1.2.1. Визначення туристичних об'єктів та створення туристичних продуктів	1.2.1.1. Визначення туристичних об'єктів та формування їх каталогу
		1.2.1.2. Створення туристичних продуктів
		1.2.1.3. Створення туристичних маршрутів (веломаршрутів, пішохідних, тощо)
	1.2.2. Розвиток зеленого сільського туризму	1.2.2.1. Створення місць для проведення дозвілля
		1.2.2.2. Облаштування рекреаційно-відпочинкових зон

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних (додаток В)

Стратегія розвитку кожної територіальної громади має відповідати документам стратегічного планування регіону та, відповідно, держави.

“Стратегія розвитку Великоберезовицької територіальної громади на 2021-2027 роки узгоджена з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» та з Стратегією розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки, яка затверджена рішенням сесії Тернопільської обласної ради від 03 грудня 2020 року № 16” [48].

“Також необхідно провести ряд заходів для формалізації та затвердження розробленої стратегії. Перш за все, потрібно опублікувати проєкт стратегії у місцевих ЗМІ або розмістити на сайті ради, що дасть можливість громадськості ознайомитися з текстом документу. Наступним кроком є проведення громадських слухань з обговоренням проєкту стратегії, вислуховуванням пропозицій та рекомендацій від учасників слухань, внесенням до проєкту стратегії відповідних змін та пропозицій. Після завершення роботи над документом стратегії, останній виноситься на сесію місцевої ради для затвердження” [74].

“Завершальним етапом процесу стратегічного планування є створення системи її впровадження, моніторингу, оцінювання та оновлення. Методологія підготовки та впровадження Стратегічного плану ґрунтується на твердженні, що його впровадження відбудеться лише за умов об’єднання зусиль виконавців плану та всіх зацікавлених сторін. Результатами цієї роботи будуть досягнуті визначені цілі, реалізовані спільні проєкти, які в цілому забезпечуватимуть сталий розвиток міста. Документ має модульний характер – окремі його напрямки є самодостатніми, автономними сформованими в розрахунку на подальше впровадження через реалізацію проєктів, кожен із яких є окремим елементом впровадження стратегії, але впливатиме на

загальний результат. За потреби документ може бути доповнений іншими напрямами розвитку, які у подальшому громада визначить, як ключові” [40].

При розробці щорічних та середньострокових програм розвитку громади, повинні враховуватися основні положення Стратегії розвитку. За успішне впровадження Стратегії повинен відповідати Комітет з управління впровадженням (КУВ), до якого, як правило, входять найбільшактивні жителі громади. Завданням КУВ є моніторинг виконання усіх оперативних цілей, завдань та проєктів документу стратегічного планування на відповідний рік та підготовка пропозицій місцевій раді щодо змін та доповнень до Стратегії.

Як саме побудована система моніторингу у Великоберезовицькій громаді показано на рис.2.17:

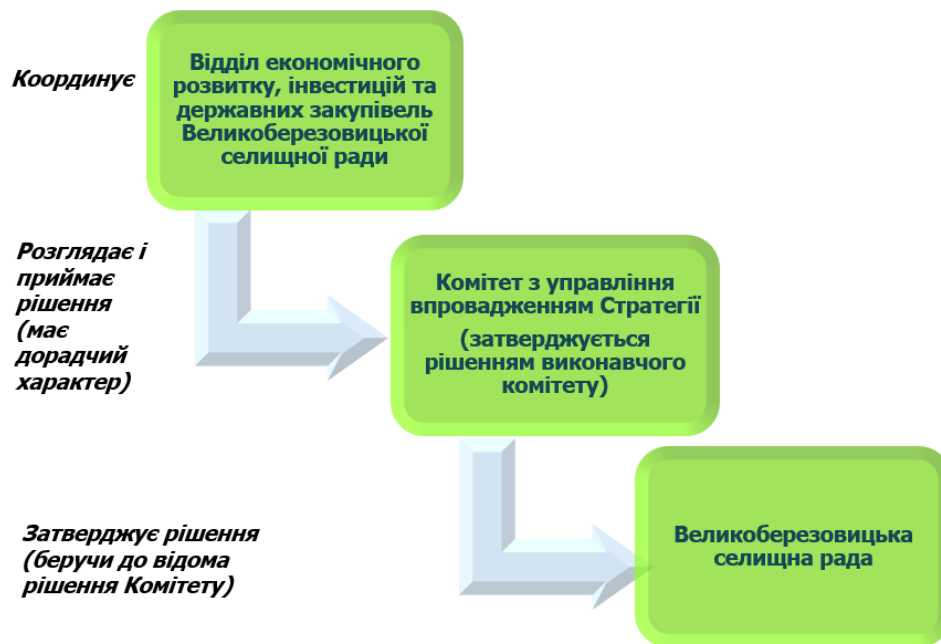


Рис. 2.17 Система моніторингу Стратегії розвитку Великоберезовицької громади

Примітка. Складено автором самостійно (додаток В)

Для координації дій щодо моніторингу рішенням виконавчого комітету селищної ради створюється постійно діючий Комітет з управління впровадженням Стратегії розвитку (далі – КУВ). Робота Комітету буде базуватися на системі кількісних та якісних показників (індикаторів), на основі

аналізу динаміки яких відстежуватиметься стан досягнення цілей Стратегії за всіма напрямками.

2.3. Особливості екологічного оцінювання у стратегічному плануванні

У сучасних умовах розвитку територіальних громад та регіонів, вагомішою стає концепція сталого розвитку, яка поєднує економічну, соціальну та екологічну складові. Саме необхідність вирішення екологічних проблем як складової розвитку територій спричинило появу цієї концепції. Адже розробляючи комплексні рішення, ми повинні враховувати екологічні фактори, беручи приклад із міжнародної практики. Це дозволить передбачити ще на етапі планування стратегічних документів можливі негативні наслідки для навколишнього середовища та запобігти їм.

“Стратегічну екологічну оцінку (далі, СЕО) визначають як систематичний процес виявлення та обліку факторів і можливих наслідків стратегій, політик, програм, які розробляються і впроваджуються. Виходячи з цього, СЕО є невід’ємним елементом сучасного стратегічного планування, а також інструментом екологічної політики, спрямованої на збалансування та узгодження інтересів зацікавлених сторін в процесі розробки і реалізації стратегій, планів і програм” [77].

В процесі здійснення стратегічної екологічної оцінки визначають та оцінюють наслідки впровадження документів державного планування для навколишнього середовища, враховуючи здоров’я населення, а також розробляють заходи із запобігання, зменшення та відшкодування негативних наслідків для довкілля.

“Метою СЕО є забезпечення орієнтації державних політик, планів та програм на пріоритети сталого розвитку шляхом повноцінного врахування в них екологічної складової” [34].

Стратегічне оцінювання документів державного планування допомагає зосередитися на аналізі можливого впливу запланованої діяльності на навколишнє середовище. Також результати цього аналізу використовуються для запобігання або зменшення екологічних наслідків у процесі стратегічного планування.

Для того, щоб краще пояснити сутність стратегічної екологічної оцінки, потрібно визначити, що як один з різновидів оцінки, що застосовуються у сфері охорони довкілля, вона, першочергово, є діяльністю із встановлення відповідності впливу на навколишнє середовище до критеріїв екологічної безпеки, в тому числі визначеним у чинному законодавстві, а, по-друге, має свої особливості, що дозволяють її відокремити від інших видів спеціальної оцінки у екологічній сфері.

Процес здійснення стратегічної екологічної оцінки зображений на рис. 2.18:



Рис. 2.18 Логічні зв'язки між етапами розроблення документів стратегічного планування і етапами проведення SEO [34]

Процес здійснення стратегічної екологічної оцінки є дуже важливим. Без нього стратегічні документи будуть прийняті з порушеннями законодавства. На жаль, сьогодні багато громад відмовляється від даного етапу на свій страх і ризик, бо цей процес вимагає часу (близько 2 місяців) і фінансування.

Стратегічна екологічна оцінка Стратегії розвитку Великоберезовицької громади здійснювалася робочою групою науковців Західноукраїнського національного університету та виконана в обсягах, визначених статтею 11 п. 2, 3 Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку».

“Об’єктом даної стратегічної екологічної оцінки є проєкт Стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади на 2021 - 2027 роки та План заходів з її реалізації на 2021 – 2024 роки (далі, Стратегія).

Етапи проведення СЕО Стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади на 2021 - 2027 роки та Плану заходів з її реалізації на 2021 – 2024 роки Відповідно до ст. 9 Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку» СЕО Стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади на 2021 - 2027 роки було здійснено поетапно:

Етап 1. Визначення обсягу СЕО.

Етап 2. Складання звіту про СЕО:

а) аналітична робота: аналіз контексту планування, аналіз поточного стану довкілля, цільовий аналіз;

б) складання звіту, оцінка наслідків реалізації Стратегії, оцінка альтернативних сценаріїв, рекомендації щодо пом’якшення впливу на довкілля, у т.ч. здоров’я населення та заходи із запобігання несприятливому впливу.

Етап 3. Проведення громадського обговорення та консультацій. Етап 4. Врахування звіту про СЕО, результатів громадського обговорення та консультацій.

Етап 5. Інформування про затвердження Стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади на 2021 - 2027 роки та Плану заходів з її реалізації на 2021 – 2024 роки.

Етап 6. Моніторинг наслідків виконання Стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади на 2021 - 2027 роки та Плану заходів з її реалізації на 2021 – 2024 роки” [48].

В цілому розроблення СЕО Стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади на 2021 - 2027 роки та Плану заходів з її реалізації на 2021 – 2024 роки було здійснено із врахуванням норм екологічної збалансованості, а її впровадження не збільшить навантаження на довкілля. Таким чином, об'єднавши зусилля, спрямовані на економічне зростання та інвестиції у громаду, із зусиллями, які пом'якшують несприятливий вплив на довкілля, громада зможе розвиватися, зберігаючи екологічний баланс.

Висновки до розділу 2

Просторове планування є важливою складовою у системі стратегічного, адже наявність цих двох взаємодоповнюючих документів (комплексного плану просторового розвитку та стратегії), дозволить нам чітко вималювати розвиток громади у майбутньому.

До розробки документів стратегічного планування територіальним громадам потрібно докласти чимало зусиль. Цей процес вимагає багато часу (9-12 місяців), а також залучення висококваліфікованих експертів, щоб розробити дійсно якісний документ.

Для ефективної реалізації стратегії варто відмітити важливість управлінської функції, яку виконують органи місцевого самоврядування. Саме вони, комунікуючи з представниками бізнесу та громадськості, враховують їхнє бачення щодо розвитку громади у процесі стратегічного планування.

При розробці документів стратегічного планування обов'язково потрібно враховувати комунікативну складову, основним завданням якої є забезпечення ефективної взаємодії усіх секторів діяльності органів місцевого самоврядування.

Неухильно дотримуючись усіх етапів процесу стратегічного планування, залучаючи жителів та бізнес громади до розробки стратегії, використовуючи

кращі практики у цій сфері – тільки так можна напрацювати дійсно ефективний інструмент досягнення сталого розвитку громади.

Також, моніторинг впровадження Стратегії включатиме в себе систему відстеження сприйняття мешканцями Великоберезовицької громади реалізації документа та оцінки різних сфер життєдіяльності громади.

Визначення обсягу стратегічної екологічної оцінки документів стратегічного планування дозволить встановити їх відповідність правовим гарантіям захисту прав кожної людини на безпечне для здоров'я і життя навколишнє середовище у відповідності до національних та міжнародних норм.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Пропозиції з удосконалення методичного та організаційного забезпечення стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади

У результаті проведеного аналізу технології планування та особливостей Стратегії розвитку Великоберезовицької територіальної громади, було виявлено декілька проблем у методичному та організаційному забезпеченні процесу стратегічного планування.

Одне із вкрай важливих завдань організаційного механізму – це створення єдиної системи синтезу та відповідності стратегічних документів усіх рівнів: від місцевого – до державного. Це підніме ефективність стратегічного планування та усуне суперечності, які часто виникають при розробленні документів державного планування.



Рис. 3.1 Модель внутрішнього узгодження документів стратегічного планування

Примітка. Складено автором самостійно

Окрім відповідності зовнішнім документам стратегічного планування є потреба відрегулювати цей процес і у середині громади.

“У процесі формування стратегії розвитку, необхідно звернути увагу на часові межі її реалізації, щоб вони відповідали періодам, на які розроблені документи стратегічного планування вищих рівнів – регіонального та державного. Також доцільним б було врахувати часові рамки з каденцією органу місцевого самоврядування, який затверджує даний документ стратегічного планування. Часто буває так, що коли керівництво громади змінюється і не дотримується вектору руху, обраного попередньою владою.

Заслуговує на увагу той факт, що в зарубіжних країнах розробка документів стратегічного планування відбувається з ініціативи інститутів громадянського суспільства, і розроблений таким чином документ стає одним із засобів громадського контролю за функціонуванням органів державної влади” [4].

В Україні в якості запоруки прийняття суспільством розроблених документів стратегічного планування, вважається за необхідне проінформувати жителів громади про цільову спрямованість та важливість цих документів для кожного мешканця, шляхом опитування отримати можливість зворотного зв'язку від населення, а також аналіз зауважень і пропозицій.

“При цьому зростання рівня і якості життя населення повинно бути загальною провідною метою прийнятих актів стратегічного планування. За результатами нашого правового дослідження, розроблювані за кордоном акти стратегічного планування є найважливішими нормативними правовими актами, що визначають політичний і економічний курс розвитку держави” [4].

“Стратегічний план є довгостроковим і розробляється на термін, не менший ніж дві каденції місцевої ради. Завдання, що потребують коротших термінів вирішення, можуть виконуватися в рамках короткострокових чи середньострокових планів. В будь-якому разі, термін реалізації стратегічного

плану має бути таким, щоб отримані від цього результати змогла відчувати основна частина даного складу населення” [53].

Для покращення процесу стратегічного планування також доцільним є налагодження інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації прогнозних документів. Якісна та достовірна статистична інформація, яка зібрана за єдиною методологією є основою для аналізу реального стану справ громади. На жаль, органи виконавчої влади, які відповідають за збір та опрацювання такої інформації не працюють у розрізі територіальних громад. І навіть у 2022 році така робота не передбачається. Це суттєво ускладнює процес збору інформації та її достовірність.

Варто зазначити, що в процесі планування економічного розвитку на місцевому рівні доцільно застосовувати інструменти прямої та непрямої підтримки розвитку.

До інструментів прямої підтримки відносяться засоби підтримки діючих суб’єктів підприємницької діяльності, сприяння посиленню їх позицій в регіоні, активізація плану інвестиційної привабливості громади, розробка інвестиційного паспорту та пропозицій, консультування та супровід інвестора, створення інфраструктури для бізнесу, тощо.

“Інструменти опосередкованої підтримки, зокрема маркетинг території, розбудова системи комунікації, створення корпоративної культури в громаді, формування міжособистісної довіри та налагодження співпраці, науково-технологічні парки, промислові зони, індустріальні парки, розвиток дорожньої інфраструктури, покращення комунальної інфраструктури, розбудова відпочинкової інфраструктури, покращення благоустрою території, удосконалення транспортного сполучення, розвиток людських ресурсів, створення успішного державно приватного партнерства, розвиток туризму, перепланування та реконструкція старих промислових ділянок та об’єктів нерухомості, відродження історичного центру міста” [20].

Хочу зазначити, що використання громадами у своїй діяльності цих інструментів допоможе значно посилити свою спроможність та конкурентоздатність.

“У літературі зустрічається думка про те, що суттю планування є формулювання цілей і способів їх реалізації, що дозволяє досліджувати державне і місцеве планування як спосіб досягнення адміністративних пріоритетів, найбільш важливими з яких є права і свободи громадян, гарантом дотримання яких виступає держава” [66]. Але адміністративні норми та інші норми законодавства, які прийняті на виконання Конституції України є основою для державного стратегічного планування.

Подальше впровадження процесів децентралізації в Україні, вимагає узгодження цього процесу на всіх рівнях, це повинна бути синергія між органами державної влади різних рівнів та органами місцевого самоврядування. На державному рівні повинні визначатися пріоритети та сфери розвитку країни, а більш детальне планування необхідно здійснювати на місцевому рівні, у територіальних громадах.

3.2. Напрями вдосконалення окремих етапів стратегічного планування розвитку досліджуваної територіальної громади в контексті підвищення її спроможності

Усі етапи процесу стратегічного планування є важливими для розробки актуального документу стратегічного спрямування. Та варто зазначити, що для досягнення успіху в розробці стратегії розвитку територіальної громади першочерговим є саме організація процесу. Адже від того, як буде організований процес і його чітке виконання на всіх етапах, залежатиме якість документу.

“Однак стратегічне управління розвитком територіальної громади рідко починається з послідовно встановлених кроків. Важливою особливістю такого управління, зумовленого потребою розв’язати стратегічні проблеми, є те, що

не обов'язково досягати повної згоди щодо цілей, щоб узгодити подальші дії” [57].

Важливими завданнями на першому етапі розроблення успішної стратегії є аналіз стартових умов, ресурсної бази і конкурентних переваг та аналіз готовності територіальної громади до розвитку, а також аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Після проведення цих досліджень громада зможе визначити свої потенційні можливості, свої труднощі, а також ресурси для розвитку. Доцільно також чітко окреслити свої стратегічні цілі, що допоможе визначити ті сектори й групи населення, чиє становище мав би поліпшити економічний розвиток.

Розроблення ефективних документів стратегічного планування неможливе без залучення висококваліфікованих експертів у відповідних напрямках, представників підприємницького та громадського секторів. Через це важливості набуває застосування партнерського підходу у процесі розробки стратегій розвитку.

“Між тим на заваді ефективності стратегування стають суб'єктивні чинники, які несуть конфліктні суперечності, притаманні сучасним громадам. Серед них:

- недостатнє кадрове забезпечення органів управління ОТГ;
- відсутність необхідного досвіду в посадових осіб місцевого самоврядування;
- недостатня інформованість представників місцевої влади щодо можливостей, які відкриває децентралізація та об'єднання громад;
- необізнаність жителів щодо суті та перспектив реформи децентралізації” [18].

Територіальній громаді, щоб бути спроможною, потрібно забезпечити належні умови для отримання фінансових ресурсів та власних надходжень, активізувати свій економічний потенціал, розвивати напрямок муніципального співробітництва, створити сприятливі умови для залучення як зовнішнього, так і внутрішнього інвестора.

“Формування правової, організаційної та фінансової спроможності місцевого самоврядування (громад і органів) є процесом їх самореалізації через виконання відповідних функцій, скерованих на реалізацію поставлених завдань. Тобто спроможність територіальної громади визначається тим, якою мірою (як ефективно, результативно, дієво) використовують органи влади і громада в інтересах всіх мешканців наявні ресурси для вирішення питань місцевого значення, передбачених законодавством. Саме від фаховості кадрів залежить реалізація інтересів громади – самостійно за рахунок власних сил та ресурсів вирішувати питання, які виникають на місцях” [8].

Важливим у процесі становлення та розвитку спроможної територіальної громади є саме формування бачення (візії) її майбутнього, в якому враховано рівний доступ до послуг, усіх населених пунктів, висока якість життя, комфортні та безпечні умови проживання для мешканців. Через це роль і значення стратегічного управління зростає досить вагомими темпами не лише у державі в цілому, але й на рівні регіонів і територіальних громад.

Висновки до розділу 3

При розробці документів стратегічного планування потрібно враховувати період, у якому вона буде реалізовуватися, його часові рамки. Станом на сьогодні це питання вже закріплене у чинному законодавстві та визначає, що стратегії територіальних громад повинні відповідати стратегічним документам вищого рівня не лише по змісту, але й в часових межах.

Також, беручи за основу досвід розвинених країн у сфері формування документів стратегічного прогнозування, потрібно впроваджувати та розвивати участь у цьому процесі інститутів громадянського суспільства. Адже розроблений за їх участі документ стане одним із засобів громадського контролю за діяльністю органів державної влади.

Партнерські, відкриті відносини у сфері стратегічного планування між усіма гілками влади: від державної до місцевої, прийняття необхідних

законодавчих правок та рішень, допоможе вибудувати ефективну систему стратегічного планування в Україні. Адже без стратегії розвитку на довгострокову перспективу територіальним громадам важко виживати в умовах постійних криз, бути готовими до викликів часу та відповідати сучасним реаліям.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Реформа Децентралізації в Україні матиме значний позитивний ефект лише у випадку втілення ефективної системи стратегічного управління на усіх рівнях – від громади до держави. Сталого розвитку регіонів та громад неможливо досягнути без залучення мешканців територіальних громад до участі у процес стратегічного планування та визначення пріоритетів розвитку певних територій.

Стратегічне планування розвитку кожної територіальної громади повинне здійснюватися за такими послідовними етапами:

- організаційне забезпечення процесу розробки стратегії розвитку;
- соціально-економічний аналіз території громади;
- партисипація жителів громади до розробки стратегії розвитку;
- SWOT-аналіз та стратегічне бачення перспективного розвитку громади;
- визначення пріоритетів стратегії розвитку;
- екологічне оцінювання у стратегічному плануванні;
- моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану громади.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз технології планування та особливостей розробки стратегії розвитку Великобerezовицької територіальної громади. Підсумком стали наступні висновки та пропозиції:

1. Стратегічне планування відкриває перед нами безліч перспектив:

- стратегія розвитку територіальної громади, розроблена на основі її інтересів та пріоритетів, є набагато стабільнішою, ніж складений відповідними виконавчими органами місцевої влади, бо майже не залежить від зміни управлінських команд;

- є прогнозованим документом, який дає змогу використовувати наявні ресурси та потенціал громади ціленаправлено;

- до розробки стратегії на партнерських умовах залучаються три сектори громади – місцева влада, підприємницький та громадський сектори;

- ефективна стратегія розвитку допомагає громаді отримати доступ до кредитних ресурсів чи грантів.

2. Просторове планування є однією із основних складових стратегічного планування територіальної громади. Розробляючи стратегію розвитку, ідеально було б паралельно займатися просторовим плануванням територій громади.

3. Надважливим у процесі стратегічного планування є забезпечення тісного взаємозв'язку між стратегічними документами усіх рівнів.

4. Залучення до розроблення стратегії розвитку усіх зацікавлених сторін – запорука актуальності та успіху документа стратегічного планування.

5. Для удосконалення процесу стратегічного планування також доцільним є налагодження інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації прогнозних документів. Якісна та достовірна статистична інформація, яка зібрана за єдиною методологією спростить здійснення соціально-економічного аналізу громади.

6. Кадрове забезпечення процесу стратегічного планування потрібно удосконалювати шляхом участі у курсах з підвищення кваліфікації відповідного напрямку, тренінгах, семінарах, тощо.

7. Доцільним є вдосконалення системи моніторингу та оцінки реалізації стратегії розвитку, врахування усіх помилок при плановому коригуванні.

Для досягнення стратегічних пріоритетів усі заходи повинні бути направлені на підвищення конкурентоспроможності територіальної громади, розвиток економіки, залучення інвестицій, підтримку підприємницької діяльності, створення нових робочих місць, підвищення якості життя мешканців громади.

В процесі розробки документів стратегічного планування, громаді потрібно обов'язково враховувати засади сталого розвитку. Також важливим є те, що при розробці стратегій розвитку потрібно враховувати багатоплановість та цілеспрямованість заходів, які спрямовані на досягнення

стратегічних цілей та забезпечувати сталий розвиток громади, підвищувати її спроможність. Обов'язково при розробленні документів стратегічного планування потрібно якнайширше здійснити соціально-економічний аналіз територій (місцеві ресурси, специфіку та спроможність громади, тощо), вивчити потреби населення та представників підприємницького сектору. Необхідно також використати зовнішні можливості для підсилення сильних сторін громади та мінімізувати загрози, нівелювати вплив слабких сторін на розвиток і спроможність територіальної громади.

Отже, розвиток кожної громади має бути націлений на досягнення стратегічних пріоритетів, але він також повинен одночасно показувати певні позитивні зміни у короткостроковому періоді.

Підсумовуючи, зазначимо, що від досконалого планування розвитку кожної територіальної громади та ефективної реалізації поставлених пріоритетів залежить не лише її майбутнє, а й майбутнє усієї нашої держави, адже це і підвищення темпів зростання економіки та гарантій безпеки країни, і поліпшення якості життя населення, тобто все те, що визначає пріоритети розвиненої правової Європейської держави.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. М. Стратегічне планування: навч. посіб. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
3. Берданова О., Фишко Є. Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку: практичний посібник Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO». К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 48 с.
4. Білошицька Н. М., Акти стратегічного планування в системі адміністративно-правового регулювання/ ПРАВО І СУСПІЛЬСТВО, № 3 / 2020. С. 248-254.
5. Богоявленська Ю.В. Проектний аналіз: навчальний посібник. К.: Кондор, 2004. 336 с.
6. Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. Пер. з англ. А. Кам'янець. Л.: Літопис, 2004. 352 с.
7. Бутко М. П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2016. 376с.
8. Василюк О. Формування спроможності об'єднаних територіальних громад: кадровий аспект. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 2 (51). Ч. 1 с.197-205.
9. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування Асоціація міст України К., ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
10. Вишневський А. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у

відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / А. Вишневецький (кер. авт. колективу), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін.; за заг. ред. Т. Мотренка. К.: Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. 396 с.

11. Вікіпедія. Стратегічне планування. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
12. Войтович Р. Вплив глобалізації на систему державного управління: теоретико-методологічний аналіз К.: НАДУ, 2007. 640 с.
13. Вольська О. М. Теоретичні засади ефективності державного управління соціальним розвитком *Економіка буд-ва і міського госп-ва*. Макіївка: Дон НАБА, 2012. Т. 8. № 3. С. 167-175.
14. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання / Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В. Київ: Українська асоціація оцінювання, 2014. 32 с.
15. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: навч. метод. посіб. для самоств. вивч. дисц. за ред. М.В. Кужельного. Київ: КНЕУ, 2002. 198 с.
16. Голубь В. В. Модернізаційні реформи як реалізація нової управлінської парадигми в контексті соціального розвитку. *Проблеми й тенденції розвитку галузі науки «Державне управління» в Україні: від теорії до практики*: зб. матеріалів симп. заміжнар. участю/ заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, С. В. Загороднюка. К.: Вид-во НАДУ, 2007. С. 69-71.
17. Гончарук Н. Т. Еволюція адміністративної реформи в Україні. *Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи*: монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. Дніпропетровськ: Монолит, 2009. 384 с.
18. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу: аналіт. доп. / [Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін.]; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2019. 192 с.
19. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів: Вид-во „СПОЛОМ”, 2001. 118 с.

20. Дрозд Р. Технологія рефлексії сучасної адміністративної реформи *Вісник НАДУ*. 2013. №4. С. 55-60
21. Желюк Т.Л., Дудкіна О.П. Економічний базис децентралізації влади: проблематика подолання асиметрій територіального розвитку *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. № 2. С. 149-159.
22. Зазуляк О.М. Оцінка місця просторового планування території громади у системі стратегічного планування *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні* зб. матеріалів доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (25 листопада 2021 р.) / Тернопіль 2021.
23. Зазуляк О.М. Роль стратегічного планування у розвитку територіальних громад. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*. зб. матеріалів доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (5 листопада 2021 р.) / Тернопіль 2021.
24. Клименко М. О. Сталий розвиток місцевих громад: підручник. К.: Кондор, 2018. 296 с.
25. Коритько Т. Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону / Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. Збірник наукових праць 2012 рік. URL: http://iep.donetsk.ua/publish/sbor/all_text/b2012/13.pdf
26. Кретцман Джон П., Малкнайт Джон Л. Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади; переклад з англ. К: Четверта хвиля, 2006. 256 с.
27. Кривокульська Н.М., Апостолюк О.З. Впровадження новітніх технологій в процеси менеджменту і регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування *Соціально економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. НАН України. ДУ «Ін-т регіональних

- досліджень ім. М.І.Долішнього НАНУ»; редкол.: В. С. Кравців (відп.ред.). Львів, 2017. Вип. 3 (125). С. 143-148.
28. Крутий О. М. Сучасний стан діалогової комунікації між органами державної влади та громадськістю в українському суспільстві. *Держ. упр.: удосконалення та розвиток*. 2007. № 1 (ч. 2).
29. Куйбіда В.С., Білоконь Ю.М. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід К.: Логос, 2009. 108 с.
30. 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.
31. Купрійчук В. М. Гуманізація державного управління в контексті соціальної модернізації українського суспільства. Зб. наук. пр. НАДУ / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. К.: Вид-во НАДУ, 2007. Вип. 1. С. 283-293.
32. Лаврів Л.А. Виклики та загрози ефективного розвитку територіальних спільнот базового рівня в умовах реформування. *Секторальні асиметрії розвитку національної економіки: механізми подолання в умовах нових викликів та факторних обмежень*: матеріали Всеукраїнська наукова інтернет конференція з міжнародною участю. Тернопіль, ТНЕУ, 29 травня 2015 р. С. 32-37
33. Лендель М., Винницький Б., Ратейчак Ю. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні. К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. 120 с.
34. Марушевський Г. Б. Стратегічна екологічна оцінка : навч. посіб. з компакт-диском / Г. Б. Марушевський. — К.: К.І.С., 2014. — 88 с.
35. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2021 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2021. 226 с.

36. Мельник А.Ф. Актуальні проблеми імплементації інноваційних технологій менеджменту в практику управління об'єднаними територіальними громадами. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*, Тернопіль, 2018, С.40-45
37. Мельник А.Ф., Монастирський Г. Л. Механізм економічного та соціального розвитку села в сучасних умовах: потенціал, проблеми, технології *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. № 3. Мельник А.Ф., Оболенський О., Васіна А., Гордієнко Л. Державне управління URL: <http://lawdiss.org.ua/books/550.doc.html>
38. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07.02 №224.
39. Микитюк П. П. Стратегія розвитку Тернопільської області із врахуванням адміністративної реформи. *Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: матеріали II Міжнар. наук. практ. конф., 24-25 вересня 2015 р.* Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С.91-96.
40. Міністерство розвитку громад та територій України. Адміністративно-територіальний устрій України. URL: <https://atu.decentralization.gov.ua/#karta>
41. Музиченко-Козловська, О. В. Соціально-економічний розвиток регіону: підручник / О. В. Музиченко-Козловська, А. В. Симак, І. А. Франів; за ред. О. В. Музиченко-Козловської. Львів: Новий Світ - 2000, 2019. 192 с.
42. Науковий супровід, моніторинг та оцінка ефективності соціальних проектів / О.О. Яременко, О.Р. Артюх, О.М. Балакірева та ін. К.: Державний центр соціальних служб для молоді, Державний ін.-т проблем сім'ї та молоді, 2002. 123 с.
43. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К. 2001. 350с. Нижник Н., Машков О. Системний підхід в організації державного управління: навч. посібник. / за заг. ред. Н.Р. Нижник К.: вид-во УАДУ, 1998. 287с.

44. Никофорук Б. В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень Л.: Українська академія друкарства, 2007. 229 с.
45. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Алгоритм вибору соціально відповідального проекту розвитку територіального утворення. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: зб. матеріалів доповідей Міжнародної науково практичної конференції (26-27 жовтня 2017р.) / XII регіональні та муніципальні читання Тернопіль 2017.*
46. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Перспективи використання фандрайзингу для розвитку об'єднаних територіальних громад *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 21/2. С.34-37
47. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Соціальна відповідальність як складова концепції сталого розвитку. *Інноваційна економіка*. 2012. № 10(36). С.135-138.
48. Офіційний веб-сайт Великоберезовицької територіальної громади. [URL: https://vbsr.gov.ua/](https://vbsr.gov.ua/)
49. Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку громад і територій України. [URL: https://www.minregion.gov.ua/press/news/gromady-otrymayut-koshty-na-rozrobku-kompleksnyh-planiv-prostorovogo-rozvytku-terytorij/](https://www.minregion.gov.ua/press/news/gromady-otrymayut-koshty-na-rozrobku-kompleksnyh-planiv-prostorovogo-rozvytku-terytorij/)
50. Панухник О. В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України / О. В. Панухник // *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 151-157.
51. *Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку*. К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. 67 с.
52. *Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: навч. посібник / за заг. ред. В.А.Рач. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. 156 с.*
53. *Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 5. Стратегічний план розвитку громади* <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf>

54. Притула Х. М. Соціально-економічний розвиток сільських територій: регіональний вимір: монографія / наук. ред. В. В. Борщевський. Львів, 2015.– 355 с.
55. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель: Закон України від 17 червня 2020 року № 711-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text>
56. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лютого 2011 року (в редакції від 01 грудня 2020 року) № 3038-VI /Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>
57. Проект Європейського Союзу. Підтримка політики регіонального розвитку України. Метододогія планування регіонального розвитку в Україні. URL: https://surdp.eu/uploads/files/Methodology_of_RD_planning.pdf
58. Рач В. А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. К.: «К.І.С.», 2010. 276 с.
59. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія / Нац.акад.держ.упр. при Президентові України; Відп. ред. І.А. Грицяк. К.: Вид-во «К.І.С.». 2009. 240 с.
60. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / за ред. І.Санжаровського К.: Вид-во «К.І.С.», 2008. 214 с.
61. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 232 с.
62. Савчук С.В. Особливості стратегічного планування в умовах бюджетної децентралізації / Економіка і суспільство, 2016. Випуск № 7 / С. 838-843. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/140.pdf
63. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>

64. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О. Скібіцький Київ: ЦНЛ, 2006. 312 с.
65. Сороко В. М., Вишневецький А. В., Рогожин О. Г. Діяльність публічної адміністрації з надання послуг українському суспільству: монографія / за наук. ред. Ю. А. Привалова. К.: НАДУ, 2007. 180 с.
66. Стратегії розвитку України: теорії і практика/ за заг. ред. О. С. Власюка. Київ: НІСД, 2002. 864 с.
67. Стратегічна екологічна оцінка: метод. реком. для слухач. / [уклад.: Г.Б. Марушевський, О.В. Берданова].— К.: К.І.С., 2014.— 44 с.
68. Стратегічна екологічна оцінка: можливості для громадськості (посібник) С. Шутяк [за заг. ред. О.Кравченко] — Видавництво «Компанія “Манускрипт”» — Львів, 2017.— 28 с.
69. Стратегічне планування та управління/ теорія і практика на прикладі Львівської області: методичне видання / за ред. Е.Боньчак-Кухарчик. Львів, 2007. 328 с.
70. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. – К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
71. Структурні трансформації в економіці регіону у контексті євроінтеграційних процесів [Текст]: кол. моногр. /В. В. Гоблик, Г. Г. Білак, Н. В. Бошота [та ін.]; за заг. ред. В. Ф. Проскури. К.: Кондор, 2018. 360 с.
72. Ткачук А., Дацишин М. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади?: навчальний модуль) К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.
73. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді: навчальний модуль. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
74. Успішна територіальна громада: будуємо разом / М. Бриль, О. Врублевський, О. Данчева [та ін.]. Харків: Фактор, 2018. 128 с.

75. Ущатовська О.І. Правові форми планування земель в умовах об'єднання територіальних громад. Підприємництво, господарство і право. Вип. 3. 2018. С. 68-73. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/3/14.pdf>
76. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: навчальний посібник. Изд.: ЦУЛ, 2007. 534 с.
77. Хлобистов Є.В. Інституційні передумови імплементації стратегічної екологічної оцінки: аналіз стану державного планування та прогнозування соціально-економічного розвитку / Є.В. Хлобистов // Вісник Сумського державного університету. — 2005. — №10. — С. 48—53.
78. Чикало І.В. Ресурсні детермінанти соціально економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в системі управління національною економікою// *Глобальні та національні проблеми економіки*: електронне наукове видання. Миколаїв, 2018. Випуск 23. С.137-143.
79. Шаров Ю., Чикаренко І. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 1 (4). С. 295-304.
80. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях: навч. посібник К.: Центр навчальної літератури, 2004. 56 с.
81. Шкільняк М. М., Овсянюк Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: КРОК, 2017. 351 с.
82. Шкільняк М.М. Організація співробітництва територіальних громад в умовах адміністративно територіальної реформи: Рекомендації круглого столу, проведеного в рамках XI регіональних та муніципальних читань. *Вісник ТНЕУ* № 1 2017. С.140 -144.

ДОДАТКИ