

# **МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій**

**Гершон Іван Миколайович**

## **Розробка та реалізація стратегії розвитку територіальної громади**

Спеціальність 281 – Публічне управління і адміністрування  
освітньо-професійна програма – Публічне управління і адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
ДС ПУА зм -21  
І.М.. Горшон

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

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«    »            2023р.

Завідувач кафедри

М.М.Шкільняк

Тернопіль 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b>	
1.1. Стратегія і стратегічне планування як складові сучасного механізму управління територіями .....	6
1.2 Компаративний аналіз методик і практик розробки і реалізації стратегії розвитку муніципальних утворень .....	12
Висновки до розділу 1 .....	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ І ПРАКТИКИ ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ЇЇ РОЗВИТКУ</b>	
2.1.Характеристика профілю досліджуваної територіальної громади .....	22
2.2.Аналіз чинної практики планування розвитку досліджуваної територіальної громади : перспективні плани, стратегії, та цільові програми .....	28
2.3. Моніторинг та оцінка результативності розроблених стратегічних документів та чинників, що обумовлюють необхідність їх модернізації .....	33
Висновки до розділу 2 .....	40
<b>РОЗДІЛ 3.МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ТА ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ</b>	
3.1. Визначення критичних питань і цілей як основа розроблення стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади .....	42
3.2.Інституційне, організаційне та фінансове забезпечення реалізації стратегії досліджуваної територіальної громади .....	50
Висновки до розділу 3.....	54
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	57
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	61
<b>ДОДАТКИ</b> .....	68

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** В результаті децентралізації управління зростає відповідальність місцевих органів влади за безпечний розвиток територіальної громади в короткостроковому і в довгостроковому періоді. Відповідно зростає роль стратегічного управління територією, однією із технологій якого є розроблення і реалізація стратегій територіальних громад (ТГ), тобто технології стратегічного планування. В Україні фактично запроваджується багаторівневе стратегічне планування. Натомість не всі територіальні громади охоплені цією формою перспективного планування, а розроблені в деяких громадах стратегічні документи не відповідають сучасним вимогам. В зв'язку з цим дослідження проблеми розроблення і реалізації стратегії територіальної громади є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема досліджувалась такими зарубіжними вченими як: І.Ансофф, К.Боумен, Р.Брандербург,, Г.Мінцберг та вітчизняними - Л.Безгінова, О.Берданова, В.Вакулєнко, Ю.Воронєнко, В.Віханський, Я.Жаліло, С.Марченко, А.Мельник, Н.Подольчак, М.Свистович, В.Тертичка та інші. Незважаючи на наявність низки праць та створену певну теоретико-методологічну базу щодо стратегічного планування на різних рівнях управління, питання розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади в умовах сучасних викликів і зміни методичної бази не знайшли достатнього висвітлення в літературних джерелах і практичного використання в роботі органів місцевого самоврядування.. Не вирішеними залишаються деякі прикладні аспекти використання стратегічного планування в громадах з різним стартовим потенціалом, з різним ступенем напрацювань в царині розробки стратегій., формування його змістовної компоненти. Означені проблеми обумовили визначення мети і завдань нашого дослідження.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи.** Метою роботи є дослідження теоретико-правових і методичних засад розробки і реалізації стратегій розвитку

територіальної громади та вироблення рекомендацій з їх використання в практиці управлінської діяльності органу місцевого самоврядування.

**Завдання дослідження:**

- висвітлити сутність стратегії і стратегічного планування як складових сучасного механізму управління територіями ;
- здійснити компаративний аналіз основних моделей розробки і реалізації стратегій муніципальних утворень ;
- провести емпіричне дослідження та охарактеризувати профіль досліджуваної територіальної громади;
- проаналізувати чинну практику планування розвитку досліджуваної територіальної громади;
- діагностувати результативність розробленої стратегії та чинників, що обумовлюють необхідність її модернізації;
- визначити критичні питання та цілі розвитку як основу розроблення оновленої стратегії територіальної громади;
- запропонувати сучасні форми та інструменти реалізації стратегії територіальної громади.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є практика розроблення та реалізації стратегії територіальної громади.

**Предмет дослідження** - теоретичні та практичні аспекти імплементації сучасних технологій стратегічного планування в управлінську діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС) в територіальній громаді.

**Методи дослідження.** При виконанні кваліфікаційної роботи використані методи: системного аналізу – для формування всестороннього уявлення про змістовні характеристики стратегічного планування на рівні територіальної громади; pest-аналізу – для узагальнення наукових підходів до трактування сутності дефініцій «стратегія» та « стратегічне планування»; інституціонального та компаративного аналізу- для виявлення особливостей моделей розробки і реалізації стратегій муніципальних утворень; експертних оцінок та SWOT-аналізу – для оцінки середовища територіальної громади; анкетного опитування

- для виявлення критичних питань і формулювання стратегічних цілей; метод «дерева цілей» - для визначення стратегічних пріоритетів, стратегічних та оперативних цілей.

**Теоретична новизна** кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних положень стратегічного планування через призму особливостей функціональної діяльності територіальної громади в умовах сучасних викликів та загроз.

**Практична значущість** результатів дослідження полягає в тому, що вироблені практичні рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування при організації процесів стратегічного планування в системі їх управління.

**Апробація.** За результатами дослідження зроблено доповіді на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю та опубліковано тези доповіді на тему: «Розробка і реалізація стратегій розвитку муніципальних утворень в контексті зарубіжного та українського досвіду » в збірнику. «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Матеріали доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю (4 травня 2023 року), Тернопіль, ЗУНУ, 2023, ч. I, с. 310-313. , а також тези доповіді «Деякі прикладні аспекти формування стратегії територіальної громади з врахуванням ситуаційних факторів» і участь у роботі Науково - практичної інтернет-конференції молодих вчених , аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Тернопіль, ЗУНУ, 24 листопада 2023 року.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 74 сторінках, основний текст складає 67 сторінок, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань, 2 додатків, містить 10 таблиць і 2 рисунки.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

## 1.1. Стратегія та стратегічне планування як складові сучасного механізму управління територіями

Механізм управління територіями охоплює низку складових, серед яких стратегічне планування. В літературних джерелах існує низка визначень щодо даної технології формування і прийняття управлінських рішень. Так, зокрема, у Вікіпедії дано таке визначення: «стратегічне планування (англ. strategic planning) – це довгострокове планування на основі проміжних цілей» [49]. У навчальному посібнику «Муніципальний менеджмент» за ред. д.е.н., проф. А.Ф. Мельник сутність цієї форми планування характеризується наступним чином: «Стратегічне планування на відміну від традиційного – це планування, яке орієнтується на активні дії, будучи довготерміновим, стосується сукупності проблем і активізує увагу на оптимальному задоволенні потреб місцевого співтовариства, сприяючи досягненню громадської злагоди» [20, с.124].

Н. Подольчак, висвітлюючи дану проблему, зазначає, що 1) стратегічне планування – аналітико-прогнозний процес;

2) в стратегічному плануванні домінує процес вироблення стратегії;

3) стратегічний план формує напрям дій [33, с.11].

Стратегічне планування в економічній літературі розглядається: як діяльність, тобто як складова управління; як процес. «Стратегічне планування – це процес обміну інформацією, примирення протилежних думок та узгодження позицій, формування в учасників планування зацікавлення в реалізації напрацьованої стратегії» [20, с.124]

Стратегічне планування в практиці управління започатковане в 60-і роки ХХ століття. В Україні воно знайшло поширення на національному, секторальному, регіональному рівнях і рівні базових адміністративно-територіальних одиниць. Однак, як зазначає А. Мельник: «Сучасна практика стратегічного планування, яка охоплює макроекономічний (національний),

секторальний, регіональний і місцевий рівні, хоча і містить ознаки системності, не є належним чином упорядкованою системою, що не забезпечує досягнення синергетичного ефекту взаємодії її підсистем і окремих елементів» [16, с.21] . Особливо це стосується рівня територіальної громади, де до останнього часу воно не набуло абсолютного поширення, не зважаючи на прийняті урядові рішення.

Стратегічне планування розвитку територіальної громади треба розглядати як складову публічного управління територіальною громадою, суть якого полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного», а не від «минулого до майбутнього», у спробі підпорядкувати всю управлінську діяльність реалізації наміченої стратегії, максимальному врахуванню впливу зовнішньоекономічного оточення, у подоланні опору змінам.

На відміну від практики індикативного планування, яке було започатковане в 1993 році в Україні і полягало в врахуванні поточних змін економічних показників розвитку регіону, адміністративного району і базової адміністративно-територіальної одиниці ( міста, селища, села) і екстраполяції виявлених тенденцій (або трендів) на один рік, « стратегічне планування полягає у виявленні сильних та слабких сторін, загроз та можливостей середовища, чинників зовнішнього середовища, що сприяють або перешкоджають досягненню цілей організації. Основна ціль стратегічного планування полягає в удосконаленні реакції організації на динаміку ринку і поведінку конкурентів» [33, с.25].

В умовах суттєвих змін у зовнішньому середовищі, територіальна громада, як і регіон, вимушена працювати в умовах конкуренції, оптимально враховувати свій економічний потенціал , об'єктивно оцінювати можливості і загрози, що вимагає обов'язковості стратегічного планування і на цьому рівні. Значимість імплементації стратегічного планування в практику управління територіальною громадою зростає в умовах децентралізації, що викликало узаконення його здійснення органами місцевого самоврядування.

Автори О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка, враховуючи базовий рівень планування, дають наступне визначення: «Стратегічне планування – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо можливого 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 суб'єктів місцевого розвитку» [48].

Основним компонентом стратегічного планування є стратегія. По суті стратегічне планування це процес розроблення і реалізації стратегії. «стратегія» В принципі стратегія розвитку країни, регіону, територіальної громади – це документ, який окреслює перспективи розвитку на середньостроковий або довгостроковий період.

Використовуючи термін «стратегія» в публічному управлінні, треба опиратися на зарубіжну і вітчизняну практику, в яких знайшли використання такі її визначення як: Державна стратегія регіонального розвитку, регіональні стратегії, стратегія об'єднаної територіальної громади, стратегія економічного розвитку міста, стратегія економічного і соціального розвитку територіальної громади.

Найчастіше під стратегією розуміють комплекс заходів для досягнення встановлених цілей організації. Є й інші трактування, наприклад, стратегія як маневр, стратегія як перспектива, стратегія як план, стратегія як форма позиціонування організації тощо.

Стосовно територіальної громади, в «Методичних рекомендаціях щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку територіальних громад» [28] було визначено, що система стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку територіальних громад включає в себе: стратегію розвитку територіальної громади, план (Програму) соціально-економічного розвитку, інші прогностичні і програмні документи [28].



В документі «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результатів реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [37] дано наступне визначення стратегії: «Стратегія об'єднаної територіальної громади – документ стратегічного планування, що визначає на 5-7 років стратегічні та оперативні цілі, завдання сталого розвитку об'єднаної територіальної громади» [37].

А. Мельник розрізняє поняття «стратегія» і «стратегічне планування», досліджує останнє як процес. Дотримуємось цієї позиції. Вивчення проблеми переконує, що стратегічний план потрібен для територіальної громади з кількох причин:

-по-перше, він засвідчує, що керівництво територіальної громади готове відповідати за соціально-економічний розвиток територіальної громади і за майбутнє території;

-по-друге, це є спосіб знаходження консенсусу між місцевою владою та громадою, який досягається через організацію конструктивного діалогу державної влади, органу місцевого самоврядування, бізнесу, населення, що є на території, з метою її розвитку. Він підвищує імідж території, що важливо при роботі з інвесторами і орієнтації населення щодо перспектив;

-по-третє, стратегічний план є адекватним інструментом реагування на невизначеність зовнішнього середовища, формування ділового клімату, що в сукупності дозволяє забезпечити фінансову і матеріальну самодостатність територіальної громади і її конкурентоспроможність;

-по-четверте, стратегічний план – використовується як засіб лобювання інтересів території на національному і регіональних рівнях.

Стратегічне планування не лише підвищує конкурентоспроможність територіальної громади. Наявність розробленого стратегічного плану є важливим фактором залучення інвестицій в територіальну громаду. Згідно нових нормативно-правових і методичних документів, однією з складових єдиного

стратегічного планувального циклу є « розроблення , затвердження , реалізація, проведення моніторингу та оцінювання реалізації Стратегії» [27].

В Методичних рекомендаціях вживається наступне визначення цієї компоненти стратегічного планування: «Стратегія територіальної громади - документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади, розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку, з врахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики» [27].

Стратегічне планування як процес, що передбачає декілька етапів застосування управлінських процедур: проведення аналізу, розроблення і розгляд сценаріїв розвитку, формування дерева цілей, моніторинг, контроль виконання , обмін інформацією, координація дій, узгодження позицій розробників і реалізаторів стратегічного плану.

Стратегічне планування одна з найважливіших функцій публічного управління. Воно має демократичну сутність, оскільки в його процесі створюється можливість залучення територіальної громади до управління нею. Розробляючи стратегічний план, як представники органу місцевого самоврядування, так і представники громадськості, бізнесу повинні чітко визначити, для чого він потрібен, які цілі він має забезпечити.

В процесі розробки стратегічного плану здійснюється комбінація різного роду управлінських дій: оцінка економічного, соціального, екологічного стану територіальної громади, опис тенденцій і трендів розвитку, оцінка внутрішнього потенціалу, аналіз зовнішнього середовища, виявлення чинників, що впливають на розвиток, прогноз тенденцій та чинників, формування організаційної структури з розроблення стратегічного плану (робочої групи), формування (вибір) методичного підходу до розроблення стратегічного плану, його алгоритму, виявлення пріоритетів тощо. Їх послідовність залежить від обраної моделі стратегічного планування.

Дослідження показує, що процес стратегічного планування, зазвичай, не залежно від обраного алгоритму, передбачає такі кроки:

1) моніторинг економічного і соціального стану території. Він охоплює систему спостережень, оцінки, аналізу, прогнозу очікуваного або можливого розвитку муніципального утворення, підготовки управлінських рішень та проектів;

2) ресурсний аналіз. Об'єднує дії зі збору інформації про наявні на тій чи іншій території ресурси, наприклад, матеріальні, фінансові, людські, інформаційні та інформацію про їх рух;

3) ідентифікація проблем та постановка цілей. Це стає вихідною точкою для визначення бажаного стану, при одночасному врахуванні виявлених в процесі ресурсного аналізу умов і обмежень. Це дозволяє уже на цьому етапі сформулювати концепцію, уявлення про стратегічні цілі, пріоритети розвитку, орієнтовно передбачити напрямки і способи реалізації визначених цілей;

4) визначення шляхів досягнення цілей і конкретних завдань, що передбачає підготовку і розгляд альтернативних варіантів стратегій, формування планів дій і різних проектів.

В процесі формування стратегії (стратегічного плану) використовується низка методів економічних досліджень, які дозволяють сформулювати цілі, плани дій, активізувати учасників, як тих, що розробляють документи, так і тих хто забезпечує їх реалізацію або проводить моніторинг. Цей інструментарій служить основою для розроблення організаційних заходів.

Вибір алгоритму стратегічного планування здійснюється як правило його виконавцями. Однак у світовій та вітчизняній практиці є різні підходи до розв'язання цього завдання його виконавцями.

## **1.2. Компаративний аналіз практики розробки і реалізації стратегій розвитку муніципальних утворень**

У світовій та вітчизняній практиці використовують різні моделі стратегічного планування, а відтак використовують різноманітний спектр алгоритмів розробки і реалізації стратегій розвитку муніципальних утворень.

Алгоритм вказує на послідовність кроків розробників стратегії в процесі стратегічного планування.

Огляд українських та зарубіжних літературних джерел вказує на те, що в світовій практиці знайшли поширення такі алгоритми стратегічного планування: багатоступеневе планування, алгоритм Бейлі, модель Мейерсона, планування за методом Хейвуда [20]. Попри дотримання загальних вимог до процесу стратегічного планування, вони відрізняються послідовністю і змістом процедур.

Так, алгоритм багатоступеневого планування передбачає такі етапи:

- «1) інвентаризація ресурсів і аналіз тенденцій;
- 2) прогноз майбутнього, що відбуватиметься за певних умов, який базується на методі сценаріїв та побудові імітаційних моделей;
- 3) визначення цілей та завдань;
- 4) порівняння альтернативних планів за системою критеріїв та показників;
- 5) вибір найбільш оптимального варіанта плану;
- 6) підготовка програм та детальних планів для сфер функціональної діяльності, а також структурних підрозділів;
- 7) організація реалізації планів;
- 8) систематична оцінка всього процесу » [20,с.125- 126].

Алгоритм Бейлі охоплює наступні етапи: « визначення цілей розвитку; опис і прогноз тенденцій та чинників, що впливають на функціонування організації; оцінка внутрішніх активів; адаптація організаційної структури організації до розробленого плану; забезпечення реалізації плану; оцінка впливу заходів, передбачених в плані, на процеси в організації та внесення коректив» [ 20, с.124-125].

Модель Мейерсона охоплює такі кроки: «1) виявлення найгостріших і найактуальніших проблем організації в процесі опитування її працівників;

2) аналіз матеріалів, одержаних від консультативної групи (така як правило утворюється на початку процесу розроблення стратегічного плану);

3) визначення цілей розвитку;

4) збір інформації для ресурсного аналізу;

5) корегування цілей з врахуванням виявлених проблем і ресурсних обмежень,

6) підготовку альтернативних планів розвитку;

7) оцінку альтернатив через призму ефективності їх реалізації;

8) прийняття кінцевого варіанту плану розвитку організації;

9) моніторинг результатів виконання плану та їх оцінку;

10) аналіз результатів та порівняння їх з визначеними в плані цілями» [20, с.126-127].

«Метрополітенське планування Хейвуда ( Канада) охоплює наступні етапи: 1) проведення дискусії про цілі розвитку організації; 2) кваліфікований і професійний аналіз цілей і можливостей; 3) вироблення методів оцінки цілей; 4) вибір цілей та визначення можливостей; 5) формулювання і прийняття політики; б) спільне приведення плану до виконання» [20, с.126-127].

У рамках стратегічного управління територіями розроблено і інші моделі стратегічного планування. Їх аналіз вказує на те, що при формуванні стратегії можна використовувати такі способи:

1) використання підходів, напрацьованих в науці і практиці;

2) модифікація існуючих стратегій;

3) розроблення власної стратегії.

Варто врахувати великий досвід розроблення стратегії розвитку муніципального утворення в практиці роботи муніципалітетів у США. У США, зазвичай, визначають три типи стратегій розвитку муніципального утворення: економічно можливі стратегії, технологічно можливі стратегії, соціально можливі стратегії» [5, с.310].

Узагальнення досвіду зарубіжних країн показує також підходи до формування стратегічних цілей при розробці стратегій. Як правило використовуються два варіанти розв'язання цієї проблеми: шоківий, коли територіальній громаді пропонували уже визначені цілі, оцінюючи її реакцію; непередбачуваний, при якому цілі встановлюються в процесі діалогу з територіальною громадою.

Для підготовки методичної бази з формування стратегічного плану і вибору стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади розглянемо наявні підходи, які розроблені теоретично і використовуються у практиці країн Європейського Союзу.

У Стандарті Європейського Союзу, виокремлюється три основних етапи в розробці і реалізації стратегії муніципального утворення 1) аналітичний, який присвячується виявленню реального стану, іншими словами, формуванню профілю територіальної громади;

2) етап планування, що передбачає по суті цілепокладання;

3) етап реалізації та моніторингу, який дозволяє відслідковувати процес досягнення цілей стратегії, плюси і мінуси в цій роботі..

Згідно цього Стандарту передбачається на початках така низка організаційних заходів: збір даних, опитування мешканців, утворення робочої групи, серія зустрічей робочої групи, де обговорюється алгоритм розробки і реалізації стратегії. Стандартом також рекомендується офіційне затвердження місцевою радою рішення про розроблення і реалізацію стратегії територіальної громади, яке дійсне до завершення цього процесу ( 7-10 років).

При перенесенні на площину умов формування і реалізації стратегії розвитку територіальної громади в Україні, варто звернути увагу на такі проблеми, що виникають на першому етапі стратегічного планування:

по-перше, проблема формування профілю територіальної громади, яке передбачає створення потужної інформаційної бази про місце знаходження територіальної громади, її ресурсний потенціал, стан економіки і розвитку підприємництва, екологічне середовище, рівень розвиненості інфраструктури,

демографічну ситуацію, розвиток соціальної сфери, стан домогосподарств тощо. Проблема обумовлена слабкою інформаційною, зокрема статистичною базою щодо існуючих територіальних громад;

по-друге, проведення SWOT - аналізу, який по суті називають «дверима до стратегії» розвитку територіальної громади. Найскладнішою операцією при розв'язанні даної проблеми є правильна діагностика сильних і слабких сторін територіальної громади (її статика), а також можливостей і загроз (її динаміка);

по-третє, для об'єктивації управлінських рішень при розробці стратегії доцільним визначено необхідність проведення різних соціологічних опитувань мешканців територіальної громади, представників підприємницького сектора, потенційних мешканців щодо оцінки ситуації в громаді та їх бачення перспектив розвитку. Важливо дотриматись вимог до соціологічних досліджень, репрезентивності опитування тощо;

по-четверте, моделювання сценаріїв розвитку – оптимістичних і песимістичних. Стандартом передбачається необхідність розгляду альтернативних сценаріїв.

На другому етапі - етапі планування передбачено виконання наступних дій:

визначення місії і стратегічного бачення територіальної громади;

розроблення «дерева цілей» (зазвичай 3-4 рівнів). Мова йде про стратегічні цілі, оперативні цілі і завдання. Серед стратегічних цілей, до прикладу, стандартом розглядаються: розвиток економіки, екологія, розвиток інфраструктури. Оперативні цілі – результат структурування на підцілі визначених стратегічних цілей. Завдання виражають плани дій; розроблення плану реалізації стратегії. План реалізації стратегії – це перелік проектів, які потрібно інвестувати. План розробляється на 2-3 роки з подальшою пролонгацією, або з розробленням через 2-3 роки нових проектів.

Етап реалізації і моніторингу реалізації стратегії включає в себе низку управлінських дій, спрямованих на виконання плану дій, координацію роботи

учасників процесу , контролю за виконанням завдань, моніторингом змін у громаді і їх відповідності поставленим цілям і стратегічному баченню .

Важливо врахувати, що за розробленим алгоритмом у Стандарті Європейського Союзу чітко передбачається фінансове забезпечення реалізації стратегії з вказанням джерел фінансування, організація виконання з вказанням відповідальних осіб, вимоги до проведення моніторингу.

В Україні, започаткована в кінці ХХ століття, початку ХХІ століття практика розробки стратегій розвитку міст Дніпропетровськ, Тернопіль, Комсомольськ , Іллічівськ та інших, показала різноманітність підходів до побудови алгоритмів розробки стратегій розвитку муніципальних утворень. Так, наприклад, алгоритм розробки стратегічного плану м. Іллічівськ передбачав таку послідовність робіт: 1) формування методичного підходу та виявлення пріоритетних напрямів розвитку міста; 2) проведення аналітичної діагностики і формування організаційної структури розроблення стратегії; 3) підготовка предметних стратегій; 4) обговорення стратегічного плану з громадськістю; 5) доопрацювання і затвердження остаточного варіанту плану.

В м. Тернополі, до прикладу, використовувався наступний алгоритм формування стратегії розвитку міста: 1) прийняття рішення про розроблення стратегії; 2) формування Комітету стратегічного планування (КСП) та робочих груп з розробки стратегії; 3) проведення аналітичних досліджень та формування профілю територіальної громади, яке охоплювало аналіз природо-ресурсного потенціалу міста, оцінку вбудованого середовища та ступеня розвиненості інфраструктури, аналіз демографічного стану та ринку праці, оцінка мережі підприємницького сектора, екологічного середовища); 4) опитування підприємців щодо умов і перспектив розвитку бізнесу, опитування представників соціальної сфери щодо ситуації в соціальній сфері; 5) проведення SWOT-аналізу та виявлення критичних питань в розвитку міста; 6) формування стратегічного бачення міста; 7) побудова дерева цілей , визначення стратегічних та оперативних цілей; 8) розроблення плану дій, окремих проектних листів з визначенням відповідальних виконавців, вартості робіт, джерел фінансування;



9) представлення стратегії для обговорення громадськості ; 10) затвердження стратегії та плану дій; 11) організація і координація роботи з реалізації стратегії. Характерно, що в Україні розробка стратегій муніципальних утворень тривалий час носила добровільний характер, а тому не була поширена на більшість з них.

Проведення адміністративно- територіальної реформи, процеси децентралізації, формування об'єднаних територіальних громад актуалізували питання розробки і реалізації стратегій територіальних громад .

Водночас варто зазначити , що активізація процесів формування стратегій розвитку територіальних громад показала:

по-перше , що він відбувався на фоні частоті зміни нормативно-правових документів формування стратегій регіонального розвитку;

по-друге , як і у світовій практиці, мають місце різні підходи до ініціювання і розробки стратегій. Проте , якщо у зарубіжній практиці можна виокремити такі підходи, як розробка стратегії за ініціативою місцевої влади, її формування за ініціативою жителів громади, залучення експертно-аналітичних груп фахівців, партнерський підхід, за вказівками та методичними рекомендаціями зверху, то в Україні домінуючими стали розробка стратегії з залученням різного роду експертно-аналітичних груп та її формування за ініціативою і участю місцевої влади;

по-третє, розроблені стратегії носять статичний характер та неспроможні реагувати на динамічні зміни в зовнішньому середовищі;

по-четверте стратегії виявилися у більшості випадків неузгодженими з пріоритетами регіональної політики і пріоритетами регіональних стратегій економічного і соціального розвитку;

по-п'яте, що зазначають більшість міжнародних експертів, в розроблених стратегіях недостатньо враховані інтереси громадськості, жителів територіальної громади;

по-шесте, в територіальних громадах на тривалий час домінуючим залишалось річне індикативне планування, розроблення Програми економічного, соціального і культурного розвитку територіальної громади, яка

як основний документ підпадала під контроль виконання, тоді як реалізація стратегії належним чином не моніторилось.

З метою усунення недоліків в практиці управління громадами було запроваджено трирічне планування, активізувалась робота по зміцненню методичної бази розробки і реалізації стратегій, де-факто в Україні запроваджено багаторівневе стратегічне планування розвитку територій, обов'язковість розробки стратегій усіма територіальними громадами\*. Компаративний аналіз засвідчує еволюцію методичного забезпечення процесу розробки і побудови структури стратегії розвитку територіальної громади.

Найновішим визначальним документом для розроблення і реалізації стратегії розвитку територіальної громади на даний час в Україні є « Порядок розроблення, затвердження реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегії розвитку територіальної громади»[27], затверджений Міністерством розвитку громад і територій 21 грудня 2022 року. В основу зазначеного Порядку закладено «Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад»[ 27 ], які були розроблені Міністерством розвитку громад та територій спільно за ініціативою Управління публічного інвестування Проекту міжнародної технічної допомоги Уряду України, який фінансувався Урядом Канади, проект яких було схвалено 2.11.2021 року. і доопрацьовано з врахуванням змін та зауважень .

Цими документами було визначено : основні положення; розроблення проекту Стратегії; розроблення проекту плану заходів з реалізації Стратегії; фінансове забезпечення реалізації стратегії та плану заходів ; моніторинг реалізації стратегії; додатки. Запропоновано передбачити наступну структуру проекту стратегії: 1) вступ; 2) аналітична частина; 3) SWOT-аналіз; 4) сценарії розвитку територіальної громади; 5) стратегічне бачення розвитку територіальної громади; 6) стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку територіальної громади; 7) проведення моніторингу, оцінювання реалізації стратегії та управління ризиками [27].

Таким чином, в розроблених методичних підходах враховано загалом Стандарт Європейського Союзу з розробки стратегій муніципальних утворень, однак є певні відмінності. Так, зокрема в Примірній структурі Стратегії розвитку територіальної громади на 2022-2027 р. р. передбачено підрозділ «Результати моніторингу і оцінки результативності виконання завдань діючої місцевої стратегії». Пропонується в обов'язковому порядку висвітлювати порівняльні переваги і ризики розвитку територіальної громади. Сценарії розвитку територіальної громади рекомендується розробляти в кількох варіантах – оптимістичний, песимістичний, альтернативний. Розширено склад структурних компонентів аналітичної частини Стратегії. Зокрема, пропонується висвітлювати: актуальний стан, основні тенденції та проблеми територіальної громади, географічне розташування, ландшафтні особливості, природо-ресурсний потенціал, чисельність населення, демографічну ситуацію, наявну інфраструктуру, ринок праці, економіку громади та її фінансове становище, стан навколишнього середовища, бюджет. Принциповою відмінністю оновленої методики розробки стратегії територіальної громади є передбачення нею аналізу відповідності положень місцевої стратегії Державній стратегії регіонального розвитку і регіональній стратегії, що може створити певні труднощі для розробників на сучасному етапі, коли в період війни територіальні громади зазнали відмінних впливів на їх стан і розвиток (від руйнації до розширення).

Водночас розробка методичних рекомендацій надає органам місцевого самоврядування не лише загальний алгоритм роботи над формуванням стратегічних документів, але й технічний інструментарій для аналітичної діагностики та моделювання сценаріїв розвитку. Так для розробників Стратегії територіальної громади запропоновані: примірна структура стратегії; форми для вивчення потреб бенефіціарів; форма SWOT-матриці; форми для визначення порівняльних переваг, викликів, ризиків, побудови дерева цілей. Також надано візирець для аналізу відповідності положень Стратегії територіальної громади Державній стратегії регіонального розвитку територіальної громади, визначено

систему показників для моніторингу реалізації стратегії, запропоновано форму для фіксації переліку проектів, примірний перелік організаційних заходів Плану заходів, проект звіту про результати проведення моніторингу реалізації Стратегії та проект звіту реалізації Плану заходів. Як позитив, це спростить роботу робочих груп з розробки і реалізації стратегій розвитку територіальних громад, сприятиме гармонізації стратегій базових територіальних утворень і регіонів. Як ускладнюючий чинник, негативні наслідки може мати розроблення стратегій за «вказівкою зверху», а відтак зниження активності громадськості в розробці, реалізації та контролі за виконанням завдань громадськістю.

В період війни та післявоєнної відбудови актуалізується необхідність оновлення розроблених стратегій та розроблення нових, особливо для громад, які зазнали руйнувань, або постраждали від окупації. Це вимагає врахування кращих зарубіжних і вітчизняних практик стратегічного планування, креативних підходів органів місцевого самоврядування та мешканців територіальних громад у виборі типу і алгоритму стратегії: стабільного зростання, яке не передбачає радикальних змін у розвитку громади і не містить значних ризиків, або зростання, яка вимагатиме розроблення комплексу заходів для досягнення підвищених цілей, і сформована стратегія буде ризиковою.

Таким чином, компаративний аналіз показав наявність різних підходів і алгоритмів формування моделей розробки і реалізації стратегій муніципальних утворень.

## **Висновки до розділу 1**

1. В сучасному механізмі управління територіями використовується стратегічне планування, що обумовлено динамічними змінами зовнішнього середовища і його невизначеністю.

2. Стратегічне планування розвитку регіону, територіальної громади треба розглядати як складову публічного управління регіоном чи територіальною громадою, суть якого полягає у використанні концепції «від майбутнього до минулого», а не від «минулого до майбутнього», у застосуванні принципу орієнтації на результат.

3. Стосовно нашого об'єкта дослідження, стратегічне планування – це по суті процес розроблення і реалізації стратегії територіальної громади. Тобто основним компонентом стратегічного плану є стратегія.

4. Стратегія територіальної громади – це документ стратегічного планування реалізації державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади, розробляється на період розробки Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної стратегії регіонального розвитку.

5. Компаративний аналіз зарубіжної та вітчизняної практики показав наявність багатоманітності методичних підходів до розробки стратегій муніципальних утворень та побудови їх змісту.

6. В зв'язку з визначенням курсу України на інтеграцію в ЄС, в українській практиці сформовані методичні рекомендації з розроблення стратегій для територіальних громад, які враховують стандарт ЄС та особливості діяльності органів місцевого самоврядування в українських реаліях. Розроблені методичні підходи доцільно взяти за основу для вирішення проблеми удосконалення практики розроблення і реалізації стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади, враховуючи, водночас, сучасні специфічні умови її функціонування.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ І ПРАКТИКИ ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ЇЇ РОЗВИТКУ

### 2.1. Характеристика профілю досліджуваної територіальної громади

Опираючись на теоретичні положення і методичні підходи до побудови моделі стратегічного планування, висвітлені в розділі 1 кваліфікаційної роботи, аналітичний розділ нашого дослідження започаткуємо з характеристики профілю територіальної громади. Емпіричною базою дослідження проблематики розробки і реалізації стратегії розвитку є Залозецька селищна територіальна громада, яка була утворена 29.12. 2016 року та затверджена рішенням сесії Залозецької селищної ради №19 від 29.12.2016 року.

Для оцінки профілю досліджуваної територіальної громади до уваги взято: географічне положення, склад адміністративно-територіальних одиниць, природо-ресурсний потенціал і кліматичні умови, демографічну ситуацію і ринок праці, стан дорожньої інфраструктури та комунікацій, рівень розвитку підприємництва за видами економічної діяльності, стан соціально-культурної інфраструктури.

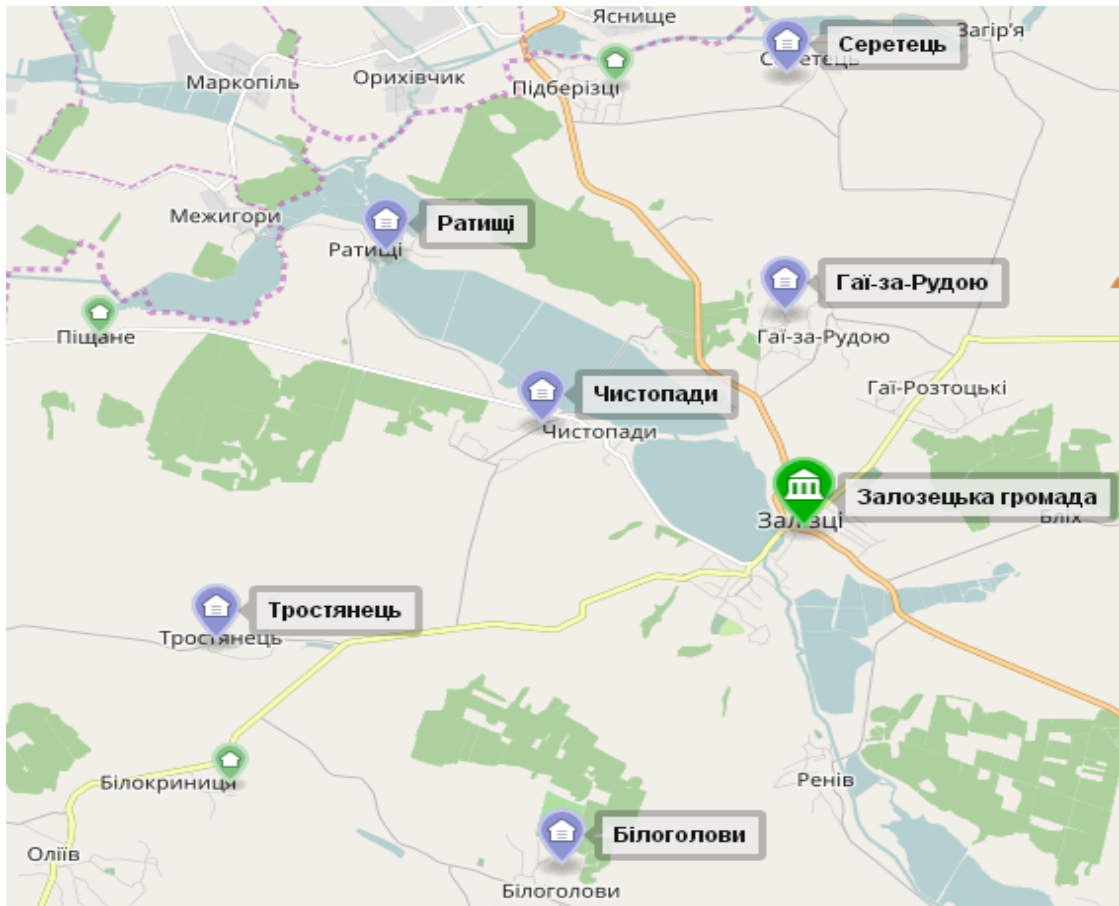
До складу Залозецької територіальної громади входить 7 адміністративно-територіальних одиниць (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

#### Перелік сіл, що входять до Залозецької територіальної громади:

№	Назва населеного пункту	Назва сільської ради, якій підпорядковувався населений пункт до об'єднання	Чисельність населення
1.	Адміністративний центр ОТГ – Сміт Залізці	Залозецька селищна рада	2682
2.	с. Гаї-за-Рудою	Гаї-за-Руддянська сільська рада	769
3.	с. Білоголови, с.Нетерпинці	Білоголівська сільська рада	784
4.	с. Серетець, с.Підберізці	Серетецька сільська рада	894
5.	с. Тростянець, с. Білокриниця	Тростянецька сільська рада	340
6.	с. Чистопади	Чистопадівська сільська рада	504
7.	с. Ратищі, с.Піщане	Ратищівська сільська рада	516

Примітка: наведено за даними Залозецької селищної ради [40].



**Рис. 2.1** Картограма Залозецької територіальної громади.

Примітка: наведено за даними Залозецької селищної ради [40].

Територія Залозецької об'єднаної територіальної громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Зборівського району Тернопільської області.

«Адміністративний центр громади знаходиться в смт Залізці, яке розташоване на відстані 30 км. від районного центру - міста Зборів, та 36 км від обласного центру м.Тернопіль. Територія Залозецької громади займає 12612 га »[40].

Природо-ресурсний потенціал можна охарактеризувати наступним чином:  
1) територіальна громада багата на родючі чорноземи, пісковики, вапнякові родовища, глину, ліси, водні ресурси;

2) Залозецька об'єднана територіальна громада розміщується в помірному кліматичному поясі, що сприяє розвитку видів економічної діяльності в аграрному секторі ;

3) громада добре забезпечена водними ресурсами, внутрішні води представлені річкою Серет і її притоками. Наявна широка мережа озер і ставків;

4) територія громади має обширні ділянки з лучною рослинністю, вона значною мірою зайнята лісами, переважають змішані ліси.

Демографічна ситуація, ринок праці територіальної громади сформовані в результаті історичного розвитку території, природного та механічного руху населення. Статевий-віковий склад населення має характеристики, подібні загальній демографічній ситуації в Тернопільській області, і в країні в цілому. Чисельність жіночого населення перевищує чисельність чоловічого ( на 1,5%). Проведене дослідження показує, що економічно активне населення у віці 18-59 років склало на початок 2023р. близько 52% від загальної чисельності, а населення пенсійного віку – понад 30%. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

#### **.Статевий-віковий склад населення Залозецької територіальної громади**

Показники			Разом по всій ТГ	Адміністративний центр ТГ
Населення	1	Разом	6489	2682
	2	Чоловіків	3114	1127
	3	Жінок	3375	1555
Віковий розподіл	4	0 – 18	1376	644
	5	19 – 35	1262	427
	6	35 – 50	2335	698
	7	51 і вище	1516	913

Джерело: Наведено за даними Залозецької селищної рад[40].

Ринок праці в громаді не збалансований. Гострою проблемою є неналежний рівень якості робочої сили. І хоча зростає кількість працюючих з вищою освітою, різниця у рівнях освіти, зайнятих у різних галузях і видах діяльності ще є суттєвою. Найвищий освітній рівень мають працівники виконавчого комітету селищної та зайняті у сфері фінансової діяльності, найнижчий - штатні працівники лісового та сільського господарства.



Важливим індикатором характеристики профілю територіальної громади є її інфраструктура. Стан розвитку інфраструктури територіальної розглянемо в розрізі її основних видів.

Дорожня інфраструктура відіграє одну з провідних ролей як у внутрішніх, так і в зовнішніх зв'язках громади. « На території громади розроблені транспортні маршрути обласного і районного значення. Сполучення з обласним центром та іншими районними центрами здійснюється переважно приватними перевізниками. В громаді налагоджені внутрішньо-пасажирські перевезення між її населеними пунктами та іншими селами, що входять в склад Зборівського району. В цілому по Залозецькій територіальній громаді мережа доріг загального користування забезпечує транспортне сполучення між населеними пунктами. Всі населені пункти забезпечені під'їздами з твердим покриттям»[40]. Варто також зазначити, що через територію громади проходять автомобільні дороги, з яких декілька головних: Тернопіль – Броди - Почаїв - Кременець - Зборів. Стан доріг - задовільний. Загальна протяжність автомобільних доріг місцевого значення загального користування, що знаходяться на території Залозецької ТГ становить 79,0 км. Крім того - є мережа інших доріг в населених пунктах та між ними, які або цілком, або частково з твердим покриттям.

Однією з проблем Залозецької територіальної громади є незадовільний стан дорожнього покриття. Значна частина мережі автомобільних доріг потребує капітального ремонту, або заміни дорожнього покриття.

Особливе значення для задоволення потреб населення та підприємницького сектора має стан енергетичної інфраструктури, енергопостачання та газопостачання. «Систему енергопостачання в Залозецькій ТГ представляє ВАТ «Тернопільобленерго» - компанія, що здійснює передачу та постачання електроенергії споживачам Тернопільської області. Газопостачання здійснюється ТОВ «Тернопільгаз» та ПАТ «Тернопільгаз»» [40]. Загрозою для функціонування ТГ можуть стати проблеми відключень системи через війну в Україні.

Для життєзабезпечення територіальної громади важливий стан водозабезпечення. Систему водопостачання в Залозецькій територіальній громаді забезпечує Залозецький комбінат комунальних підприємств. «Підприємство обслуговує 791 абонентів, в тому числі 26 організацій». На території смт. Залізці Зборівського району знаходяться 3 свердловини. За оцінками фахівців їх стан - незадовільний. «Загальна протяжність водопроводу, який пролягає маршрутом через смт Залізці, становить 19,3 км.» [40], однак очисні споруди відсутні. На території Залозецької ТГ також відсутній полігон твердих побутових відходів, що негативно відображається на екологічній ситуації.

У забезпеченні функціонування територіальної громади в сучасних умовах важливу роль відіграють інформаційні ресурси і в першу чергу інтернет ресурси. Доступ до мережі Інтернет в досліджуваній громаді знаходиться на задовільному рівні. Послуги Інтернету надають: ПАТ «Укртелеком» та «Інтертелеком» . «Охоплення території – 80%» [40]. По частині населених пунктів ТГ- наявне покриття від мобільного оператора «Київстар» . Донесення інформації в ТГ проводиться також через районну газету «Зборівська дзвіниця» та новостворену газету місцевого самоврядування «Залозецький край».

Соціально-культурна інфраструктура представлена наступним чином. «У Залозецькій ТГ діє 41 соціально-культурний об'єкт, що охоплює: загальноосвітні школи, заклади позашкільної освіти, садочок, заклади культури, медицини, місцеву пожежну команду» [40]. (таблиця 2.3.).

Проведене дослідження показує , що в досліджуваній ТГ відсутня потреба в розширенні мережі загальноосвітніх навчальних закладів. Щодо об'єктів культури зазначимо, що . в населених пунктах Залозецької ТГ діє 8 сільських бібліотек , Залозецька дитяча музична школа, мережа клубів. Мережа закладів культури в Залозецькій ТГ подана в таблиці 2.4.

**.Об'єкти соціальної інфраструктури Залозецької ТГ**

№	Соціально-культурні об'єкти	Кількість
1.	Загальноосвітні навчальні заклади	5
2.	Дошкільні навчальні заклади	1
3.	Заклади позашкільної освіти	2
4.	Заклади культури (клуби та бібліотеки, музична школа)	19
5.	Фельдшерсько-акушерські пункти	10
6.	Амбулаторії, поліклініки	1
7.	Лікарні	1
8.	Станції швидкої допомоги	1
9.	Місцева пожежна команда	1

Джерело: наведено за даними Залозецької селищної ради [40]

**Заклади культури, що діють на території Залозецької ТГ**

№	Назва населеного пункту	Назва закладу або вид приміщення	На яку кількість осіб розраховано	Мультимедійне обладнання
1.	смт Залізці	Будинок культури	350 осіб	наявне
2.	с.Чистопади	Клуб	200 осіб	немає
3.	с. Ратищі	Клуб	До 100 осіб	немає
4.	с. Піщани	Клуб	200 осіб	немає
5.	с. Підберізці	Клуб	До 100 осіб	немає
6.	с. Серетець	Клуб	До 100 осіб	немає
7.	с. Білоголови	Клуб	До 100 осіб	немає
8.	с. Нетерпинці	Клуб	До 100 осіб	немає
9.	с. Тростянець	Клуб	До 100 осіб	немає
10.	с. Білокриниця	Клуб	До 100 осіб	немає

Джерело: наведено за даними Залозецької селищної ради [40].

Охорона здоров'я представлена наступними медичними закладами: комунальне некомерційне підприємство «Залозецький центр первинної медико-санітарної допомоги» Залозецької селищної ради, комунальне некомерційне підприємство «Залозецька районна лікарня», ФАП в с. Підберізіці, с. Серетець, с. Гаї-за-Рудою, с. Чистопади, с. Білоголови, ФАП с. Піщане, ФАП с. Ратищі, с. Тростянець, с. Нетерпинці, с. Білокриниця. «Первинна ланка перебуває в управлінні Залозецької селищної ради. В смт Залізці діє 3 аптеки» [40]. Підприємницький сектор в основному представлений фермерськими господарствами, малим і середнім бізнесом, про що буде висвітлено в наступних підрозділах.

## **2.2. Аналіз чинної практики планування розвитку досліджуваної територіальної громади : перспективні плани , стратегії та цільові програми**

Аналіз чинної практики планування розвитку досліджуваної територіальної громади показує, що основним документом перспективного планування тут є індикативний план. Фактично розробники плану , як і в Україні в цілому, запровадили трирічне індикативне планування.

План економічного і соціального розвитку Залозецької об'єднаної територіальної громади на 2020-2022 роки (надалі - План) був розроблений виконавчим комітетом Залозецької селищної ради на основі аналізу поточної ситуації в господарському комплексі об'єднаної територіальної громади та прогнозів і пропозицій підприємств і організацій, виходячи із загальної соціально-економічної ситуації, що склалася на відповідній території, з урахуванням можливостей та місцевих ресурсів, відповідно до пріоритетних напрямків розвитку населених пунктів об'єднаної територіальної громади. « План був розроблений на підставі Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. № 1602- III ; постанови Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. № 621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та

складання проекту державного бюджету» та Стратегії інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 років в умовах глобалізаційних викликів» [50], Стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2020 року (затверджена рішенням Тернопільської обласної ради від 04.01.2016 № 28) [53], а також Плану заходів з реалізації у 2018-2020 роках Стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2020 року (затверджений рішенням Тернопільської обласної ради від 02.08.2017 № 694) [31], Проекту Стратегії розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки» [40].

Методологічною основою розроблення Плану став наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 року № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» [28 ].

Основною метою Плану соціально-економічного розвитку Залозецької об'єднаної територіальної громади на 2020-2022 роки було визначено « створення умов для повноцінного функціонування об'єднаної громади, зокрема, через зростання добробуту і підвищення якості життя населення, забезпечення позитивних структурних зрушень в економіці, підвищення її конкурентоспроможності як основи для збалансованого зростання стандартів та показників економічного розвитку» [40].

В Плані були визначені цілі, завдання та основні заходи економічного і соціального розвитку Залозецької об'єднаної територіальної громади на 2020-2022 роки. Було передбачено, що в процесі виконання план може уточнюватися, зміни та доповнення будуть затверджуватися сесією об'єднаної територіальної громади за поданням голови або відповідних постійних депутатських комісій. Вказано, що « основні зусилля об'єднаної громади у 2020-2022 роках будуть спрямовані на закріплення позитивних тенденцій розвитку економіки ОТГ, досягнення якісних зрушень в економічній та соціальній сферах, розвиток підприємництва, забезпечення продуктивності праці та підвищення рівня життя» [40].

Структурно документ включив такі розділи: 1) вступ (з поясненням завдань розробленого документа в системі управлінських механізмів, застосовуваних щодо забезпечення розвитку територіальної громади, і нормативної та методичної бази його розроблення); аналітична частина, що охоплювала характеристику територіальної громади та її ресурсного і економічного потенціалу, оцінку динаміки та особливостей соціально-економічного розвитку територіальної громади; SWOT-аналіз, оцінку результатів роботи в частині інвестиційної діяльності та ступеня розвитку підприємництва в громаді; 2) цілі та пріоритети розвитку територіальної громади; 3) завдання з моніторингу та реалізації плану; 4) основні завдання та механізми реалізації плану; 5) фінансове забезпечення плану розвитку Залозецької територіальної громади з розбивкою по роках.

Розглянемо детальніше. В розділі «Аналітична частина» було дано аналіз стану та тенденцій соціально-економічного розвитку населених пунктів ТГ, наведено переваги об'єднання в ОТГ та конкретні проблеми кожного населеного пункту.

В змістовну складову підрозділу ввійшли наступні підпункти – географічне розташування ОТГ, опис суміжних територій, демографічна ситуація, ринок праці ОТГ, стан розвитку інфраструктури ОТГ, динаміка та особливості соціально-економічного розвитку, фінансово-бюджетна ситуація ОТГ та інші дані. Важлива роль була відведена SWOT-аналізу, завдяки якому вдалося виявити сильні та слабкі сторони громади, можливості та загрози, які мають вплив на розвиток Залозецької ТГ. Під час SWOT-аналізу проводилося опитування населення,

SWOT-аналіз, який було використано при запровадженні трьохрічного планування в Залозецькій ОТГ, став першою спробою застосування стратегічного аналізу, а відтак основою для виявлення і формування основних проблем та стратегічних питань.

Особливість індикативного планування полягає в тому, що планування тут відбувається на основі оцінки і аналізу результатів попередніх років. Так,

зокрема , в аналітичній частині розглядуваного нами документу зафіксовано результати попереднього періоду в частині розвитку підприємництва, зроблено оцінку його розподілу за основними організаційно- правовими формами (табл.2.5).

.В підрозділі 2 «Цілі та пріоритети розвитку ОТГ» було вказано, що «ціллю та пріоритетами розроблення Плану соціально-економічного розвитку – є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку Залозецької об’єднаної територіальної громади, забезпечення соціальної та економічної єдності, створення необхідних умов для планомірного і послідовного наближення рівня життя мешканців громади до європейських стандартів за рахунок збалансованого використання внутрішнього і зовнішнього потенціалу та збереження унікальних духовних і культурних традицій» [40].

Таблиця 2.5.

**Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами по Залозецькій об’єднаній територіальній громаді (станом на 1.12.2019р.)**

<b>Організаційно-правові форми</b>	<b>На 01.12.2019 р.</b>
<b>Усього юридичних осіб<sup>1</sup></b>	188
у тому числі	
фермерські господарства	5
приватні підприємства	5
державне підприємство	1
комунальні підприємства	4
дочірнє підприємство	1
підприємство громадського об’єднання (релігійної організації, профспілки)	0
акціонерні товариства	5
з них	
публічне акціонерне товариство	2
приватні акціонерні товариства	3
товариства з обмеженою відповідальністю	15
товариство з додатковою відповідальністю	0
кооперативи	0
з них	
виробничий	0
обслуговуючі	0
сільськогосподарські обслуговуючі	0
органи влади, організації (установи, заклади)	19
з них	
державні організації (установи, заклади)	1
комунальні організації (установи, заклади)	3

<i>Продовження табл. 2.5</i>	
1	2
приватна організація (установа, заклад)	
організації (установи, заклади) громадського об'єднання	3
інші об'єднання юридичних осіб	13
кредитна спілка	1
споживчі товариства	2
політичні партії	0
громадські організації	3
релігійні організації	7
профспілки, об'єднання профспілок	0
благодійні організації	0
об'єднання співвласників багатоквартирних будинків	0
Довідково	
<b>Фізичні особи підприємці</b>	149
<b>Відокремлені підрозділи юридичних осіб</b>	
філії (інші відокремлені підрозділи)	0
представництво	-

Примітка: дані наведено по юридичних особах, відомості про які значаться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) [40].

Для досягнення мети Плану було визначено стратегічні, операційні цілі, а також завдання, необхідні для досягнення бажаного рівня соціально-економічного розвитку громади (додаток А). Стратегічні цілі, пріоритети, операційні цілі та завдання були визначені на 2020 - 2022 роки. Зокрема, основними стратегічними цілями було визначено: 1. Сприяння розвитку економіки; 2. Покращення інфраструктури громади; 3. Підвищення якості надання соціальних та адміністративних послуг.

Таким чином, представлений план містив елементи стратегічного планування, але не став в методичному відношенні повноцінною стратегією. Фактично він виявився симбіозом елементів індикативного та стратегічного планування.

Показники економічного і соціального розвитку Залозецької об'єднаної територіальної громади на 2020-2022 роки характеризували динаміку розвитку господарського комплексу, яку передбачено було досягти в результаті реалізації запланованих в Плані заходів, цільових проектів та бізнес-планів. В Плані, до прикладу, було передбачено: утеплення фасаду кількох шкіл та переведення їх на альтернативне опалення, реконструкція Залозецької музичної школи,



добудова головного корпусу Залозецької номерної лікарні, капітальний ремонт і будівництво доріг, будівництво розвідувально- експлуатаційних свердловин для водопостачання жителів, облаштування паркової зони тощо.

Упровадження Плану було передбачено проводити через реалізацію комплексу організаційних, фінансових та інформаційних заходів, які реалізовуватимуться всіма суб'єктами територіального розвитку. Заходи, які включені до Плану, були визначені як пріоритетні при фінансуванні як із місцевого бюджету, так і при надходженні цільових коштів із бюджетів вищого рівня.

Було визначено, що фінансове забезпечення реалізації Плану здійснюватиметься за рахунок: державного фонду регіонального розвитку; коштів галузевих (міжгалузевих) державних цільових програм та бюджетних програм центральних органів виконавчої влади, що спрямовуються на розвиток відповідної сфери в регіонах; субвенцій, інших трансфертів із державного та обласного бюджетів місцевим бюджетам; коштів місцевих бюджетів; коштів міжнародної технічної допомоги, коштів інвесторів, власних коштів підприємств та інших джерел не заборонених чинним законодавством. Однак, через початок воєнної агресії Росії в Україні, не вдалося реалізувати всі передбачені у плані завдання.

### **2.3. Діагностика результативності розроблених стратегічних документів розвитку досліджуваної територіальної громади в умовах динамічних змін та викликів**

«Для об'єктивної оцінки результативності реалізації плану необхідно ввести ряд індикаторів, які могли б візуалізувати отримані результати. Запропоновані нижче індикатори не є цілком об'єктивними, та за умов обмеженості джерел отримання інформації залишаються найбільш доступними» [40].

Відповідно до вищезазначених завдань реалізації плану, індикаторами результативності були обрані: 1) активізація робіт з залучення коштів

міжнародної технічної допомоги та благодійних фондів для реалізації соціально-економічних проєктів; 2) забезпечення населених пунктів громади містобудівною документацією, що дасть можливість поліпшити інвестиційну ситуацію та визначити перспективи розвитку територій; 3) проведення інвентаризації наявного матеріально-технічного і ресурсного потенціалу та розроблення пропозицій щодо можливостей ширшого його використання; 4) формування активного бізнес-середовища та громадянської свідомості підприємців; 5) забезпечення сталого функціонування та розвитку житлово-комунального господарства; 6) активне впровадження енергозберігаючих технологій, засобів обліку і регулювання споживання тепла, газу та електроенергії; 7) поліпшення торговельно-побутового обслуговування сільського населення; 8) збереження історико-архітектурної та культурної спадщини, розвиток туристично-рекреаційного потенціалу; 9) оптимізація мережі освітніх закладів; 10) зниження рівня поширення негативних явищ у дитячому та молодіжному середовищі; 11) сприяння розвитку інфраструктури, поліпшення стану доріг, підвищення рівня надання послуг з пасажирських перевезень; 12) поліпшення благоустрою населених пунктів; 13) рівень безробіття; 13) обсяг економії енергоресурсів; 14) кількість відремонтованих, реконструйованих та новостворених об'єктів інфраструктури; 15) кількість діючих та новостворених фермерських господарств, підприємств народних промислів; 16) кількість людей, що отримують соціальні послуги; 17) кількість отримувачів адміністративних послуг; 18) кількість проведених спортивних заходів; 19) кількість проведених мистецьких заходів.

Також для проведення моніторингу можуть застосовуватися показники соціально-економічного розвитку на підставі даних територіальних підрозділів центральних органів влади. Відстеження динаміки відповідних індикаторів та показників соціально-економічного розвитку дозволяє певною мірою відслідковувати ефективність реалізації плану. Проведене нами дослідження показує, що моніторинг проводився за підсумками року. Результати моніторингу оприлюднювалися на офіційному сайті Залозецької селищної ради ТГ та в

засобах масової інформації. Звіт про реалізацію плану заслуховувався на сесії Залозецької селищної ради. Контроль за реалізацію плану був покладений на Залозецьку селищну раду, виконавчий комітет, депутатів.

Ознайомлення з цими даними засвідчує, що цілі реалізації Плану економічного і соціального розвитку Залозецької територіальної громади досягнуті частково.

Проведений на основі деяких визначених індикаторів моніторинг показав, що в процесі реалізації Плану досягнута лише частина поставлених операційних цілей і виконано не всі завдання. Як позитив, варто відзначити: вирішення питань з модернізацією мережі навчальних закладів, активізацію діяльності закладів культури і покращення їх матеріальної бази, реформування системи первинної медицини; покращення комунікацій, зокрема доступу до Інтернету; покращення якості надання адміністративних послуг.

Не виконаними залишилися такі завдання: на території ТГ не створено якісної туристичної зони, яка забезпечила б приплив туристів та поповнення доходів місцевого бюджету; недовершеними залишаються роботи з поточного та капітального ремонту доріг, роботи з енергозбереження, зокрема утеплення фасадів та даху приміщень; роботи з модернізації обладнання, котлів, впровадження енергозберігаючих технологій виконані частково; актуальним залишається питання поводження з ТПВ.

Основними причинами відхилень від запланованих результатів є:

по-перше, що розроблений план не містить повноцінної підтримки у вигляді окремих проектів з чітким визначенням відповідальних осіб від органу місцевого самоврядування, конкретних видів робіт в рамках проектів і конкретних виконавців;

по-друге, надзвичайно негативно вплинули виклики, обумовлені Covid-19 та війною, розпочатою РФ з Україною, що проявилось у скороченні чисельності працездатного населення (мобілізація, виїзд за кордон), згортанні частини бізнесу, який у громаді недостатньо диверсифікований, появі проблем енергозабезпечення тощо;

по-третє, розв'язання частини завдань не знайшло позитивного вирішення через скорочення надходжень до місцевого бюджету;

по-четверте, на території територіальної громади фактично відсутні потужні підприємства, які б стали донорами зміцнення її фінансової спроможності та місцем працевлаштування її жителів. Загалом на 1.01 2022 року на території громади було зареєстровано 195 юридичних осіб і 144 підприємці – фізичні особи. Характеристика підприємницького сектора за основними організаційно-правовими формами на 01.12.2022р. наведена в табл.2.6.

Бізнес представлений в таких видах діяльності: роздрібна торгівля, відновлення відсортованих відходів, роздрібна аптечна і протезно-ортопедична торгівля, комп'ютерне програмування, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова торгівля господарськими товарами, вантажний автомобільний транспорт, надання послуг таксі, стоматологічна практика, виробництво одягу, добування будівельного каменю, розведення риби, переробка м'яса, тваринництво, випікання хліба, перукарські послуги, які забезпечуються фізичними особами –підприємцями (ФОП).

Одним із важливих джерел доходів територіальної громади є надходження від оренди землі. Землю орендують 15 господарств, зокрема АПП «Золота нива», ТзОВ Грен-Ленд, Агросервіс Ярчівці, Західна агровиробнича компанія та ін. . Із загальної площі розпайованих земель 11121,31 га в оренду здається 8294,48 га . В територіальній громаді практично відсутні кооперативи, як виробничі, так і сільські обслуговуючі. Кількість фізичних осіб підприємців порівняно з 2019 роком скоротилась.

Проведений аналіз результативності виконання Плану показав такі проблеми і недоліки в розвитку територіальної громади: високий рівень трудової міграції, слаборозвинута інфраструктури, відсутність підприємств переробної промисловості, відсутність реєстру земельних ділянок, відсутність сільськогосподарських кооперативів, низький рівень доходів мешканців громади, що в сукупності є однією з основних причин недостатніх темпів економічного розвитку.

**Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами  
по Залозецькій територіальній громаді ( станом на 1.12.2022р.)**

<b>Організаційно-правові форми</b>	<b>На 01.12.2022 р.</b>
<b>Усього юридичних осіб<sup>1</sup></b>	195
у тому числі	
фермерські господарства	5
приватні підприємства	9
державне підприємство	1
комунальні підприємства	4
дочірнє підприємство	1
підприємство громадського об'єднання (релігійної організації, профспілки)	0
акціонерні товариства	5
з них	
публічне акціонерне товариство	2
приватні акціонерні товариства	3
товариства з обмеженою відповідальністю	16
товариство з додатковою відповідальністю	0
кооперативи	0
з них	
виробничий	0
обслуговуючі	0
сільськогосподарські обслуговуючі	0
органи влади, організації (установи, заклади)	19
з них	
державні організації (установи, заклади)	1
комунальні організації (установи, заклади)	3
приватна організація (установа, заклад)	
організації (установи, заклади) громадського об'єднання	3
інші об'єднання юридичних осіб	13
кредитна спілка	1
споживчі товариства	2
політичні партії	0
громадські організації	3
релігійні організації	7
профспілки, об'єднання профспілок	0
благодійні організації	0
об'єднання співвласників багатоквартирних будинків	0
Довідково	
<b>Фізичні особи підприємці</b>	144
<b>Відокремлені підрозділи юридичних осіб</b>	
філії (інші відокремлені підрозділи)	0

<sup>1</sup> Примітка :Дані наведено по юридичних особах, відомості про які значаться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) [40].

Для виявлення вузьких місць у організації досягнення завдань Плану економічного і соціального розвитку ТГ, на основі методичних підходів В. Горачука та Н. Гойди [21], нами було проведено експертні оцінки щодо перепон досягнення цілей і завдань стосовно виконуваних робіт (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

**Оцінка перепон досягнення завдань Плану виконуваних робіт ОМС  
«Залозецька селищна рада» методом колективної експертної комісії «**

Основні перепони	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>c</sub>
Брак висококваліфікованого персоналу	60	15	40	30	20	25	31,7
Недостатня скоординованість робіт	60	50	40	70	80	75	61,9
Слабка інформаційно - комунікаційна система	45	50	45	50	43	40	45,2
Проблеми фінансування	85	75	82	77	61	74	75,5
Посилення внутрішньої і зовнішньої міграції в зв'язку з війною	65	55	70	45	60	70	60,8
Зупинка роботи частини підприємств	45	50	65	48	55	65	54,7

Примітка: 1) Оцінка в показниках відносної важливості Y<sub>i</sub> в масштабах від 0 до 100;

2) Наведено за результатами експертних оцінок представників депутатського корпусу Залозецької територіальної громади..

Як видно з результатів експертного опитування, найпроблемнішими є питання фінансування. Другим за рейтингом, недоліком є відсутність чіткої координації роботи виконавців та окремих структурних підрозділів. Це зумовлено тим, що є певні проблеми в комунікаціях, не сформованість електронної інформаційної системи, що обумовлюють затримки у виконанні або дублювання робіт. Водночас, як показує аналіз, документообіг недостатньо оптимальний. Недостатня забезпеченість комп'ютерами. Електронний

документообіг охоплює не всі види робіт і не всі структурні підрозділи. Відсутня мотивація поліпшення результату діяльності. Має місце невідповідність якості підготовки деяких працівників управлінських структур сучасним вимогам.

Проведений аналіз внутрішнього середовища досліджуваного селищної ради показує як сильні, так і слабкі його сторони, що загалом дозволяє отримати уявлення про потенціал її розвитку при плануванні.

Факторами зовнішнього середовища, які вплинули на результативність реалізації завдань Плану, є :

1) економічні – сучасний депресивний стан економіки держави і Залозецької територіальної громади, неефективна структура її економіки, високий рівень інфляції, перманентне зниження курсу національної валюти, високий рівень безробіття;

2) політичні – політична нестабільність, проблема рівня стабільності політичного курсу, послідовності дій, пов'язаних з децентралізацією, які обумовлені станом війни;

3) законодавчі – наявність перманентних змін та незадовільна якість законодавчої бази для забезпечення функціональної діяльності органів місцевого самоврядування та для здійснення процедур стратегічного планування, зазначених нами в р.1.2. кваліфікаційної роботи, а також відповідних актів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

4) незадовільні соціально – демографічні тенденції, тренди, низькі доходи населення, посилення процесів внутрішнього і зовнішнього переміщення осіб, ступінь обмежень, що визначають права територіальних громад;

5) науково-технічні – нові види інформаційних технологій та комунікацій, технологій діагностики рівня конкурентоспроможності громад, забезпеченості тощо, які ще недостатньо освоєні в роботі персоналу і актуалізують проблему інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування.

. 6) недостатня розвиненість інституту громадських організації та інших зацікавлених груп.

PEST-аналіз тенденцій в зовнішньому середовищі, що мають істотне значення для визначення стратегії досліджуваної територіальної громади, вказує, що фактори зовнішнього середовища її функціонування містять як великі можливості, так і загрози для розвитку Залозецької територіальної громади, що вимагає уваги до прогнозування змін і удосконалення практики розробки документів стратегічного характеру.

В період трансформації системи публічного управління органи публічної влади закономірно повинні віддавати перевагу стратегічному плануванню. Враховуючи отримані результати проведеного дослідження, до чинників, що актуалізують удосконалення практики розробки документів стратегічного характеру, віднесемо: 1) недоліки чинної системи планування в досліджуваному ОМС; 2) трансформаційні зміни в системі економічного і соціального розвитку ТГ; 3) зміни у системі адміністративно-територіального устрою, що обумовили формування нових територіальних громад; 4) наявність сильних і слабких сторін в діяльності досліджуваного ОМС, динамічні зміни в структурі його внутрішнього середовища; 5) необхідність реакції на динамічність змін факторів середовища територіальної громади; 6) потребу в активному використанні можливостей територіальної громади, обумовлених факторами зовнішнього середовища; 7) необхідність попередження загроз функціональній діяльності, обумовлених війною РФ проти України.

## **Висновки до розділу 2**

1. Розгляд проблеми удосконалення планування розвитку територіальної громади відповідно до зазначених в р.1.2 методичних рекомендацій, обумовив необхідність уточнення характеристики об'єкта планування, що було досягнуто у вигляді подання профіля досліджуваної територіальної громади ..

2. Важливими інструментами управління розвитком територіальної громади є плани, стратегії, цільові програми. . В кваліфікаційній роботі здійснено системний аналіз за вказаними компонентами, який показав: що, по-перше, основним документом, який визначає стратегічні орієнтири розвитку



Залозецької територіальної громади, послужив трьохрічний план економічного і соціального розвитку громади на 2020-2022 роки; по-друге, використований алгоритм його розробки містив деякі елементи стратегічного планування, однак повноцінна стратегія, яка б відповідала вимогам до формування стратегій розвитку територіальних громад, відсутня; по-третє відсутня системність в практиці планування, зокрема узгодженість показників плану з цільовими програмами та з регіональною стратегією розвитку Тернопільської області.

3. Для оцінки ефективності планування як одного із видів функціональної діяльності в управлінні розвитком територіальної громади проведено аналіз результативності заходів, передбачених в розробленому плані, та виявлено чинники, які обумовлюють необхідність розроблення Стратегії економічного і соціального розвитку Залозецької територіальної громади на принципах стратегічного планування, рекомендованих європейським стандартом та методичними рекомендаціями Міністерства розвитку громад та територій.

4. До основних чинників, що вимагають впровадження стратегічного планування в практику управлінської діяльності досліджуваної територіальної громади, віднесено: недоліки чинної практики планування, трансформаційні зміни в системі адміністративно-територіального устрою громади, наявність слабких сторін в роботі апарату Залозецької селищної ради, динамічні зміни в структурі внутрішнього економічного і соціального середовища громади, необхідність реакції на зміни впливу факторів зовнішнього середовища, потреба в активізації використання можливостей і конкурентних переваг територіальної громади та необхідність попередження загроз, обумовлених війною, необхідність дотримання методичних рекомендацій щодо розроблення стратегій територіальних громад, визначених Порядком розроблення стратегії економічного і соціального розвитку територіальної громади, затвердженим 21.12.2022 року.

### **РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ТА ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ**

#### **3.1. Визначення критичних питань і цілей як основа розроблення стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади**

Цілеспрямована діяльність на реалізацію Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 роки, аналогічної регіональної стратегії, завдань щодо оновлення регіональних стратегій в Україні та впровадження обов'язковості розробки нових методичних підходів до розробки стратегій економічного і соціального розвитку територіальних громад, а також виявлені недоліки в практиці стратегічного планування в досліджуваній територіальній громаді, ідентифіковані нами в розділі 2 кваліфікаційної роботи, обумовлюють не лише необхідність прийняття рішень щодо запровадження повноцінного стратегічного планування, але й освоєння і здійснення реальних кроків щодо застосування елементів сучасного алгоритму його здійснення. Серед таких елементів треба визначити: діагностику стану і наявності критичних питань через виявлення сильних і слабких сторін за допомогою SWOT-аналізу, а також можливостей і загроз, виявлення конкурентних переваг, цілепокладання, формування плану дій і проектування.

Стратегія, за новими вимогами, має набрати статусу обов'язкового документа в системі цілеорієнтованого організаційного механізму функціонування Залозецької територіальної громади в умовах змінного зовнішнього середовища.

Процес формування стратегії досліджуваної територіальної громади має включати не лише аналіз середовища, що зроблено в р.2 випускної кваліфікаційної роботи, але й: уточнення переліку критичних питань в розвитку громади, які висвітлися в результаті проведеного моніторингу реалізації Плану

на 2020-2022 роки, а також тих, що виникли в зв'язку з воєнними діями, глибокого аналізу ймовірності та важливості факторів, що або вже впливають, або можуть впливати на функціонування територіальної громади. Треба також врахувати причини оновлення стратегій територіальних громад і представлення їх на 2022-2028 роки у новій редакції, що випливають з розпорядження вищестоящих органів..

Опираючись на нові методичні рекомендації щодо розробки стратегії територіальної громади, визначений нами профіль територіальної громади, здійснене експертне опитування ( див. р. 2.3)., проведемо оновлений SWOT-аналіз, який дозволить отримати інформацію для подальшої роботи (табл.3.1.).

**Таблиця 3.1.**

**SWOT – аналіз функціонування Залозецької територіальної громади**

<b>Сильні сторони (strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (weaknesses)</b>
1.Вигідне місце розташування	1.Високий рівень трудової міграції
2. Наявність вільних земельних ділянок	2.Незадовільна демографічна ситуація
3.Наявність вільних приміщень	3.Розбалансованість локального ринку праці
4. Наявність корисних копалин.	4. Відсутність потужних підприємств
5.Наявність водного плеса .	5.Слабка інвестиційна активність
6.Наявність архітектурних пам'яток	4.Недофінансування закладів соціальної сфери з боку державного і місцевого бюджетів при відсутності грантів
7. Якість надання більшості адміністративних послуг, що відповідає вимогам	5. Слабка диверсифікованість джерел фінансування.
8. Наявність безхазяйного майна	6 Нестача спеціалістів з підготовки проектів розвитку
9.В цілому задовільне забезпечення інфраструктурними об'єктами	7.Зanedбаний стан водогонів, відсутність очисних споруд на території ТГ
10.Наявність кваліфікованої робочої сили за певними професіями.	8. Відсутність системи збору та утилізації відходів
11. Потенційна можливість розширення ТГ.	9. Низький рівень доходів мешканців громади
12. Наявність можливості прийому релокованих підприємств	10.Недоліки в координації роботи структурних підрозділів місцевої влади.
	11.Відсутність сільськогосподарських кооперативів
	12.Відсутність повного реєстру вільних земельних ділянок.
	13.Незадовільний стан дорожнього покриття
	14.Нерозвинутість локальної логістики
	15.. Ознаки перманентної фінансової нестабільності.
	16.Слабке використання рекреаційного потенціалу

Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливе використання земельних ресурсів за межами населених пунктів</li> <li>2. Зростання обсягу фінансування за цільовими програмами.</li> <li>3. Припинення війни з РФ</li> <li>4. Покращення інвестиційного клімату після закінчення війни</li> <li>5. Прогнозоване зростання обсягів виробництва переробних підприємств.</li> <li>6. Збільшення надходжень за грантовими програмами .</li> <li>7. Ширше використання новітніх технологій підприємницьким сектором.</li> <li>8. Зменшення податкового навантаження на МСП</li> <li>9. Зниження цін на енергоносії</li> <li>10. Підвищення кваліфікації персоналу за рахунок грантових програм</li> <li>11. Стабілізація курсу долара</li> <li>12. Повний перехід на електронні носії документування робіт і послуг.</li> <li>13. Активізація процесу подальшого реформування охорони здоров'я.</li> <li>14. Імплементация нових комунікацій влади і бізнесу, форм публічного партнерства</li> <li>15. Зміни в регуляторній політиці ОМС</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення обсягів фінансових надходжень за цільовими програмами.</li> <li>2. Продовження воєнних дій на території України</li> <li>3. Зменшення обсягів платних послуг через зниження платоспроможного попиту населення</li> <li>4. Відсутність позитивних зрушень в детинізації підприємництва</li> <li>5. Погіршення інвестиційного клімату в країні</li> <li>6. Підвищення рівня міграції</li> <li>7. Посилення рівня розбалансованості на ринку праці</li> <li>8. Тривале збереження дефіциту місцевого бюджету.</li> <li>7. Погіршення демографічної ситуації в громаді</li> <li>8. Підвищення цін на енергоносії .</li> <li>9. Скорочення обсягів фінансування за програмою медичних реформ</li> <li>10. Зниження реальних доходів мешканців громади</li> <li>11. Природні катаклізми</li> <li>12. Пошкодження критичної інфраструктури</li> <li>13. Призупинення фінансування в рамках стратегічного партнерства</li> </ol>

Примітка. Сформовано автором за результатами аналізу в р.2.1 роботи.

Аналіз середовища Залозецької територіальної громади, проведений методом SWOT , дозволив виявити такі критичні питання в її розвитку:

1) низька економічна активність, слабкий розвиток підприємницького сектора, і низька диверсифікованість видів економічної діяльності;

2) невідповідність інженерної, дорожньої, комунальної інфраструктури вимогам якісного середовища територіальної громади;

3) наявність проблем в соціальній сфері, соціальному захисті мешканців та в створенні умов для внутрішньо переміщених осіб;

4) недостатнє використання екологічного та рекреаційного потенціалу як основи розвитку зеленого туризму;

5) недовершеність інституційних перетворень, недостатня ефективність інституційного середовища.

Це дозволило сформулювати стратегічне бачення розвитку територіальної громади та генеральну ціль у дереві цілей (рис. 3.1). Водночас, порівняння сильних сторін Залозецької територіальної громади з іншими громадами регіону вказало на її конкурентні переваги та дало можливість сформулювати 5 стратегічних цілей розвитку (рис.3.1).

Оцінку ступеня ймовірності і важливості факторів можливостей та факторів загроз в процесі виконання кваліфікаційної роботи здійснено з залученням експертів. Важливість ідентифікованих нами факторів проведено методом колективної експертної оцінки із застосуванням коефіцієнтів відносної важливості (табл.3.2 та табл.3.3).

Таблиця 3.2.

**Результати експертної оцінки важливості факторів можливостей  
Залозецької територіальної громади**

Фактор	Gg за оцінками експертів											Gg <sub>c</sub>	№ у рейтингу
	Gg <sub>1</sub>	Gg <sub>2</sub>	Gg <sub>3</sub>	Gg <sub>4</sub>	Gg <sub>5</sub>	Gg	Gg <sub>7</sub>	Gg <sub>8</sub>	Gg <sub>9</sub>	Gg <sub>10</sub>	Gg <sub>11</sub>		
1.Можливе зростання обсягу фінансування за цільовими програмами	5,0	2,0	4,0	4,0	3,0	5,0	7,0	2,0	4,0	5,0	6,0	4,3	9
2.Можливе використання земельних ресурсів за межами ТГ	7,0	5,0	4,0	5,0	6,0	7,0	4,0	6,0	6,0	6,0	7,0	5,7	6
3. Покращення інвестиційного клімату після закінчення війни	5,0	4,0	3,0	5,0	6,0	5,0	2,0	2,0	3,0	7,0	3,0	4,1	8
4 Прогнозоване зростання обсягів виробництва переробних підприємств	7,0	8,0	5,0	6,0	6,0	6,0	6,0	4,0	5,0	3,0	8,0	5,8	5
5.Ширше використання новітніх	8,0	6,0	5,0	5,0	8,0	6,0	5,0	4,0	3,0	3,0	7,0	5,2	7

технологій підприємницьким сектором													
6.Підвищення кваліфікації персоналу за рахунок грантових програм	5,0	5,0	5,0	7,0	7,0	6,0	5,0	8,0	6,0	2,0	8,0	5,8	4
7.Зменшення податкового навантаження на МСП	8,0	7,0	7,0	8,0	6,0	5,0	5,0	4,0	7,0	6,0	8,0	6,5	2
8.Зниження цін на енергоносії	5,0	7,0	8,0	7,0	9,0	7,0	8,0	7,0	8,0	8,0	7,0	7,4	1
9. Імплементация нових комунікацій влади і бізнесу, форм ППП	6,0	8,0	5,0	5,0	6,0	7,0	9,0	7,0	6,0	5,0	5,0	6,3	3
10.Збільшення надходжень за грантовими програмами	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	6,0	5,0	7,0	3,0	6,0	4,0	4,8	3
11.Зміни в регуляторній політиці ОМС	8,0	5,0	7,0	5,0	5,0	6,0	4,0	8,0	7,0	5,0	6,0	6,0	
12. Повний перехід на електронні носії документації робіт і послуг	2,0	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	5,0	2,0	2,0	3,0	3,4	
13.Активізація процесу подальшого реформування охорони здоров'я	3,0	3,0	2,0	4,0	5,0	3,0	4,0	6,0	5,0	4,0	2,0	3,7	

Ggi– коефіцієнти відносної важливості, прийняті в параметрах від 0 до 10 балів;

Ggc -середній коефіцієнт відносної важливості за оцінками експертів.

Примітка: розраховано на основі оцінки експертів по Залозецькій ТГ

**Результати експертної оцінки важливості факторів загроз  
Залозецької територіальної громади**

Фактор	Ggi за оцінками експертів											Ggc	№ у рейтингу
	Gg 1	Gg 2	Gg 3	Gg 4	Gg 5	Gg 6	Gg 7	Gg 8	Gg 9	Gg <sub>10</sub>	Gg 11		
1.Скорочення обсягів фінансових надходжень за цільовими програмами	5,0	6,0	6,0	7,0	7,0	8,0	6,0	7,0	7,0	5,0	4,0	6,4	1
2.Зменшення обсягів платних послуг через зниження платоспроможного попиту населення	5,0	4,0	6,0	4,0	5,0	4,0	5,0	3,0	3,0	4,0	7,0	4,5	7
3.Відсутність позитивних зрушень в детінізації підприємництва	4,0	5,0	4,0	8,0	4,0	5,0	3,0	3,0	7,0	6,0	3,0	5,4	3
4.Погіршення інвестиційного клімату в країні	7,0	5,0	3,0	4,0	7,0	6,0	5,0	6,0	7,0	3,0	2,0	4,6	6
5 Підвищення рівня міграції.	6,0	7,0	6,0	5,0	6,0	5,0	5,0	4,0	7,0	6,0	5,0	5,2	5
6.Погіршення рівня розбалансованості на ринку праці	5,0	3,0	2,0	5,0	4,0	7,0	6,0	4,0	6,0	4,0	3,0	3,7	9
7.Тривале збереження дефіциту місцевого бюджету	7,0	6,0	6,0	5,0	7,0	6,0	4,0	5,0	6,0	4,0	5,0	5,3	4
8.Погіршення демографічної ситуації в громаді	4,0	3,0	4,0	5,0	3,0	3,0	5,0	6,0	6,0	5,0	4,0	4,4	8
9.Підвищення цін на енергоносії 10. Зниження реальних доходів мешканців громади 11.Скорочення обсягів фінансування за програмою реформи охорони здоров'я 12. Пошкодження критичної інфраструктури 13 Продовження війни, природні катаклізми 14.Призупинення фінансування в рамках стратегічного партнерства	4,0	5,0	8,0	9,0	6,0	4,0	7,0	5,0	8,0	8,0	5,0	6,4	2

Ggi– коефіцієнт відносної важливості, прийнятний в параметрах від 0 до 10 балів;

Ggc – середній коефіцієнт відносної важливості за оцінками експертів.

Примітка: сформовано автором на основі експертних оцінок по Залозецькій територіальній громаді.

Результати експертних оцінок (табл. 3.2, 3.3) дозволили:

по-перше розглянути альтернативні варіанти стратегій, що вимагається новими методичними рекомендаціями. В якості таких вбачаються : а) варіант динамічної (конкурентної) стратегії , суть якої полягає у формуванні конкурентних переваг ТГ через баланс слабких сторін і можливостей, пов'язаних з оточенням; б) варіант консервативної стратегії , яка як альтернативна, полягає в максимальному використанні сильних сторін власного потенціалу за умов зменшення зовнішніх загроз. Вважаємо, що враховуючи сучасні умови функціонування Залозецької ТГ та її потенціал, ця стратегія може розглядатися як реалістична.

по- друге, сформулювати оперативні цілі, вибудувавши їх ієрархію( рис.3.1).

До уваги також брались цілі Державної стратегії регіонального розвитку України та Регіональної стратегії Тернопільської обл.

На основі проведених експертних оцінок і результатів аналізу в розділі 2 «дерево цілей» для Стратегії Залозецької територіальної громади має бути таким (рис.3.1).

Стратегічними пріоритетами управлінської діяльності, які доцільно визначити в Стратегії, за логікою мають стати:

- робота з активізації економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності ТГ, яка буде здійснюватись в процесі реалізації трьох оперативних цілей : залучення інвестицій (Ос1-1); підтримка МСП (Ос1-2); інноваційні прориви в галузях смарт-спеціалізації( Ос1-3);

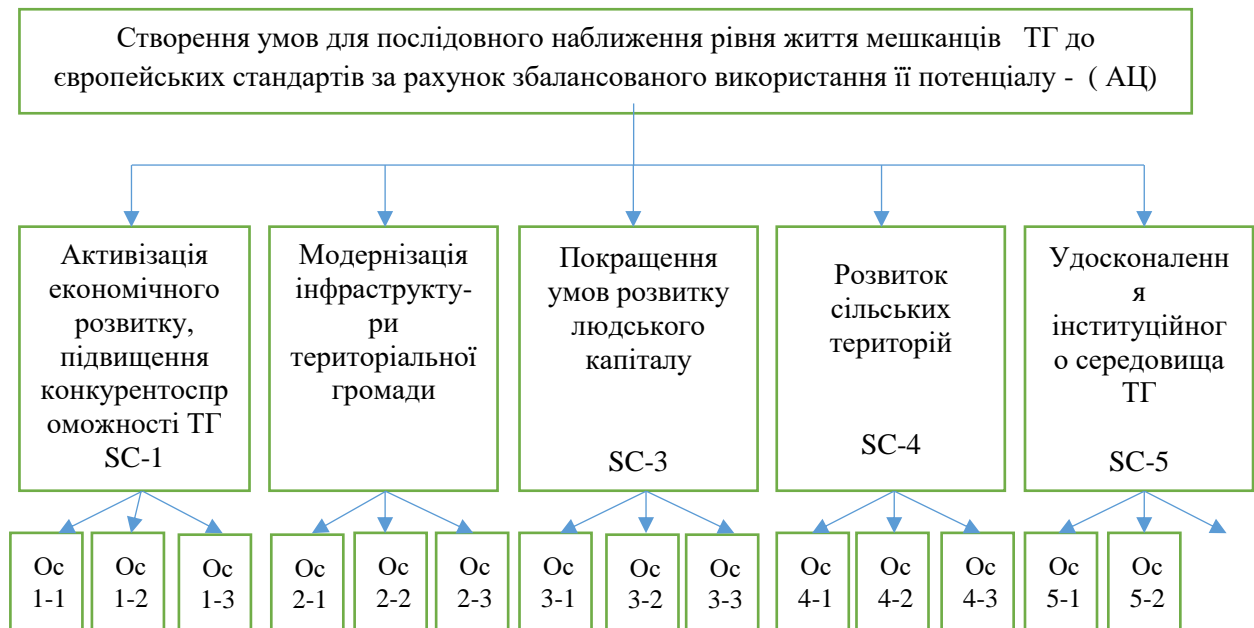
-модернізація інфраструктури громади – в рамках реалізації таких оперативних цілей: покращення якості дорожнього покриття (Ос 2-1); покращення технічного стану комунальних будівель ( Ос2-2); модернізація енергетики ТГ (Ос2-3);

-покращення умов розвитку людського капіталу, яке охоплюватиме реалізацію цілей : підвищення якості і ефективності медичного обслуговування (Ос3-2); забезпечення отримання якісної освіти і культури (Ос3-1); підвищення рівня соціального захисту мешканців ТГ, включаючи переміщених осіб (Ос3-3);



-програми розвитку сільських територій: організація оптимальної системи природокористування та охорони довкілля (Ос4-1); розвиток сільськогосподарських кооперативів та заготівельних пунктів (Ос4-2); розвиток зеленого, гастрономічного, історико-пізнавального туризму(Ос4-3);

-удосконалення інституційного середовища територіальної громади: розвиток мережі ЦНАП та підвищення якості надання адміністративних послуг (Ос5-1); модернізація системи взаємодії влади, бізнесу та громади (Ос5-2).



**Рис.3.1. Дерево цілей Стратегії розвитку Залозецької територіальної громади**

Примітка: сформовано автором; А –стратегічне бачення; SCi (1-5) – стратегічні цілі; Ос- 1- Ос 1-3,... Ос 5-1- Ос 5-2 – оперативні цілі.

Завершальним етапом у цілепокладанні і формуванні довершеності стратегії Залозецької територіальної громади є визначення конкретних завдань з реалізації стратегічних і оперативних цілей. Результат авторської роботи наведений в Додатку Б.

Для визначення специфічних цілей пропонуємо взяти до уваги середні показники відносної важливості факторів, розраховані на основі виставлених показників відносної важливості (Ggi) експертами, долученими до колективної експертної оцінки.

### **3.2. Інституційне, організаційне та фінансове забезпечення реалізації стратегії розвитку досліджуваної територіальної громади**

Результати SWOT-аналізу та процедури визначення стратегічних цілей функціонування і розвитку досліджуваної територіальної громади згідно алгоритму є вихідними позиціями розроблення заходів із забезпечення їх реалізації.

Інституційним базисом реалізації Стратегії розвитку Залозецької територіальної громади на 2021-2027 роки є: «Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки»[6 ], « Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки та План заходів з її реалізації у 2021-2023р.» [52]. Зазначені стратегії зорієнтовані на досягнення трьох стратегічних цілей: 1) створення бази для розвитку людського капіталу; 2) підвищення конкурентоспроможності регіону; 3) заходи, спрямовані на розвиток сільських територій.

Співставлення відповідності стратегічних цілей Державної, регіональної стратегій і стратегії територіальної громади вказує, що в запропонованому нами варіанті дотримано вимогу відповідності . Виведення в якості додаткових стратегічних цілей - модернізація інфраструктури територіальної громади та удосконалення інституційного середовища територіальної громади обумовлено тим, що саме недоліки в цій царині є однією з основних причин неефективності використання потенціалу громади, що зазначено експертами при виявленні перепон досягнення плану заходів виконуваних ОМС робіт. Це не суперечить і лише підсилює можливості досягнення зазначених інших цілей.

Досягнення стратегічних цілей через організацію процесів управлінської діяльності в рамках стратегії розвитку Залозецької територіальної громади здійснюється через підготовку і реалізацію Плану заходів, який був розроблений на 2021-2022 роки , та Плану заходів на 2023-2027 років. Враховуючи те, що частину заходів Плану на 2021-2022 роки через початок війни РФ з Україною та зміну зовнішнього середовища ТГ не було виконано, а також результати SWOT-аналізу, вважаємо, що для досягнення стратегічних та операційних цілей необхідно реалізувати такі організаційні заходи:

1) для реалізації реалістичного сценарію в контексті активізації економічного розвитку провести організаційні дії з підтримки діючих підприємств, зокрема вивчити можливості і надати консультації з заключення договорів кооперації агропідприємств з вирощування аграрної продукції і переробних підприємств.

2) в контексті підтримки підприємництва в громаді передбачити відведення та підготовку земельних ділянок, інвентаризацію об'єктів нерухомості і передачу їх в оренду юридичним особам чи фізичним особам-підприємцям; сприяти просуванню на ринок місцевих виробництв, дати рекламу продукції місцевих товаровиробників; організувати навчання персоналу, створити бізнес-інкубатор для практичної підготовки МСБ;

3) для отримання інноваційних проривів в галузях смарт-спеціалізації (виробництво хлібопродуктів, молокопродуктів) пропонується надання допомоги в придбанні сучасного обладнання, навчання персоналу з освоєння новітніх технологій виробництва їх продукції, винайти можливість використання зарубіжного досвіду в рамках укладених угод з громадами ЄС; організувати переробку фруктів, створити пункти прийому природньої продукції (ягід, грибів тощо) і організувати їх переробку та реалізацію на експорт;

4) враховуючи низьку інвестиційну активність в громаді, слабкий приплив інвестицій, зосередити увагу на формуванні її позитивного інвестиційного іміджу, розмістивши на сайті ОМС інформацію про успішно реалізовані проекти, конкурентні переваги територіальної громади (можливість розширення площ земель населених пунктів, логістичне середовище тощо); провести семінари з підготовки інвестиційних проектів з потенційними інвесторами.

Виставивши як самостійну стратегічну ціль модернізацію інфраструктури, вважаємо, що для її досягнення в громаді необхідно провести: поточний і капітальний ремонт доріг, ремонт і будівництво мостових переходів, капітальний ремонт комунальних будівель, в рамках модернізації енергетичної системи сприяти впровадженню енергоефективних та енергозберігаючих технологій, провести утеплення фасадів та дахів будівель, стимулювати

використання альтернативних видів енергії, здійснити модернізацію енергетичного обладнання. В Залозецькій ТГ як і в Тернопільській області загалом слабкою є інфраструктура аграрного ринку, відсутній оптовий ринок сільськогосподарської продукції що обмежує можливості реалізації продукції сільськогосподарських виробників. З метою розв'язку цієї проблеми необхідно запровадити проведення ярмаркових заходів та виїзної торгівлі у м.Зборові.

Опираючись на створену і упорядковану мережу закладів освіти, культури, в контексті забезпечення умов розвитку людського капіталу (стратегічна ціль SC-3), треба продовжити роботу з комп'ютеризації, забезпечення доступу до мережі Інтернет, а також організувати підтримку створеної мережі з залученням форм публічно-приватного партнерства, грантових коштів. впровадження нових комунікацій.

В частині зазначеного стратегічного пріоритету щодо модернізації системи охорони здоров'я доцільно застосувати такі управлінські дії: 1) оптимізацію організації медично-санітарної допомоги мешканців в рамках госпітального кластеру; 2) дооснащення мережі відповідним обладнанням, апаратурою, виробами медичного призначення; 3) зосередження уваги на впровадженні сучасних технологій в профілактиці, діагностиці, лікуванні, реабілітації, координації роботи медичних закладів. Важливим аспектом досягнення цілі SC-3 має стати соціальний захист та підтримка сімей, члени яких є учасниками воєнних дій або загиблі, а також забезпечення соціального супроводу дітей та сімей, що знаходяться в складних життєвих обставинах або є внутрішньо переміщеними особами.

Залозецька територіальна громада – це в основному сільська територія. Тому поряд з управлінськими діями, які зорієнтовані на реалізацію цілей SC-1, SC-2, SC-3 і будуть поширені на сільську територію, мають бути специфічні організаційні дії, зокрема:

1) спрямовані на оптимізацію системи природокористування, до яких доцільно віднести: інвентаризацію та якісну оцінку земель; розроблення і

реалізацію програм лісовідновлення; заходи з безпеки водокористування; вирішення проблеми вивозу сміття та поведінки з ТПВ;

2) важливими організаційними діями для розвитку сільської території громади, на наш погляд, були б: сприяння розвитку сільськогосподарських кооперативів; створення туристичної зони, стимулювання розвитку екологічного та агротуризму, реклама і просування туристичних продуктів; облаштування зон відпочинку в районі водного плеса.

Одним із суттєвих бар'єрів реалізації раніше створених стратегічних документів є недостатньо якісне інституційне середовище в досліджуваній територіальній громаді. В контексті реалізації стратегічної цілі SC-5 та відповідних операційних цілей доцільними управлінськими діями вважаємо: розширення мережі ЦНАП та номенклатури адміністративних послуг, що надаються дистанційно; діджиталізацію процесу надання адміністративних послуг; підвищення кваліфікації посадових осіб ОМС та керівників комунальних підприємств і організацій; модернізацію системи взаємодії влади і бізнесу з врахуванням досвіду зарубіжних громад-партнерів; сприяння активізації розвитку громадських організацій, долучення громадян до прийняття управлінських рішень; розвиток сучасних форм партнерства влади і бізнесу; дооснащення офісів комп'ютерною технікою.

В контексті вирішення проблеми створення ефективного інституційного середовища на особливу увагу заслуговує вироблення більш гнучкої регуляторної політики громади. Однак, як зазначає А. Мельник: «На сьогодні надані де-юре органам місцевого самоврядування повноваження щодо регуляторних дій не можуть повністю реалізуватися через законодавчу нечіткість та суперечності (наприклад, з нормативними підходами Антимонопольного комітету), невідповідність багатьох положень Європейському законодавству, не належну врегульованість процедур надання міжнародних фінансових ресурсів, субвенцій тощо» [22, с.116]. Водночас недостатнє використання регуляторного механізму ОМС обумовлено не лише прогалинами законодавства, які треба усунути, але й недостатньою

підготовленістю персоналу ОМС до використання інструментарію регуляторного впливу, в першу чергу політики гнучкого оподаткування, фіскального стимулювання структурних змін, формування інвестиційного портфеля. Успішне забезпечення реалізації стратегії вимагає організації навчання посадових осіб з цієї проблематики та висвітлення місцевої регуляторної політики на сайті громади.

Організація реалізації Стратегії розвитку територіальної громади передбачає якісне документальне оформлення робіт. Як обов'язкові мають бути представлені додатки до Стратегії, проектні листки по кожному з запланованих заходів з вказанням організації виконавця, вартості виконуваних робіт, строків виконання, відповідальної особи, джерел фінансування.

Алгоритм реалізації стратегії територіальної громади передбачає моніторинг і оцінку реалізації Плану дій, долучення представників громадських організацій, представників бізнесу та інших стейкхолдерів до її виконання. Це дозволить частково усунути ризики невиконання стратегії.

### **Висновки до розділу 3**

1. Необхідність розроблення Стратегії територіальної досліджуваної громади обумовлена: відсутністю реально діючого документа «Стратегія» в Залозецькій територіальній громаді; необхідністю приведення у відповідність стратегічних документів з Державною стратегією регіонального розвитку і регіональною стратегією Тернопільської області, в зв'язку з завершенням чинності попередньої стратегії в 2020 році; зміною внутрішніх та зовнішніх умов, в яких відбуватиметься розвиток територіальної громади та області; зміною підходів щодо управління регіональним розвитком, зокрема запровадженням смарт-спеціалізації, суть якої як інструменту полягає у формуванні стратегії знизу в тісній співпраці та діалозі влади, бізнесу, науки і громадян; доцільністю існування нового стратегічного документа, розробленого за європейськими стандартами, що синхронізується з періодом дії Державної

стратегії розвитку на період до 2027 року; врахування змін, що відбулися в результаті процесу децентралізації.

2. Врахування виявлених недоліків в практиці планування розвитку Залозецької територіальної громади та дотримання вимог сучасної методики розроблення стратегії територіальної громади дозволило провести уточнений SWOT-аналіз функціонування громади та уточнити перелік критичних питань в її розвитку, до яких віднесено: низьку економічну активність, слабкий розвиток підприємницького сектора ; невідповідність всіх видів інфраструктури вимогам якісного середовища територіальної громади; наявність проблем у соціальній сфері; недостатність використання екологічного та рекреаційного потенціалу; недовершеність інституційних перетворень.

3. Їх врахування та оцінка конкурентних переваг досліджуваної територіальної громади, врахування цілей Державної стратегії регіонального розвитку , проведені нами за допомогою методів експертної оцінки важливості факторів можливостей і загроз громади дали змогу сформувати дерево цілей функціонування і розвитку громади, що об'єднує 5 стратегічних і 15 оперативних цілей. Стратегічними пріоритетами управлінської діяльності, які доцільно визначити в Стратегії Залозецької територіальної громади, мають стати: активізація економічного розвитку і підвищення її конкурентоспроможності; покращення умов розвитку людського капіталу; програми розвитку сільських територій; удосконалення модернізація інфраструктури; удосконалення інституційного середовища. Результатом цієї частини випускної кваліфікаційної роботи є створення матриці «Стратегічні, операційні цілі та завдання розвитку територіальної громади на 2021-2027 роки.

4. Реальність дії Стратегії як інструменту управління розвитком територіальної громади можлива за умови потужного інституційного, організаційного та фінансового забезпечення її реалізації. До основних організаційних заходів слід віднести: організаційні дії з підтримки діючих підприємств та підприємництва загалом; надання допомоги для отримання інноваційних проривів в галузях смарт-спеціалізації (виробництво

хлібопродуктів, молокопродуктів); формування позитивного інвестиційного іміджу територіальної громади; систему заходів з покращення комунальної та інституційної інфраструктури; удосконалення організації медичного обслуговування в рамках госпітального кластеру; комп'ютеризацію і забезпечення доступу до мережі існуючих освітніх та культурних заходів; дії, спрямовані на оптимізацію системи природокористування на сільських територіях; покращення інституційного середовища через розширення мережі ЦНАП та діджиталізацію надання адміністративних послуг, розвиток сучасних форм партнерства і використання сучасних технологій реалізації регуляторної політики.



## ВИСНОВКИ

Дослідження, виконане за темою «Розробка і реалізація стратегії розвитку територіальної громади», дало змогу зробити наступні висновки:

1. Стратегічне планування – це планування, яке орієнтується на активні дії, охоплює розв’язання сукупності проблемі активізує увагу на оптимальному задоволенні потреб місцевого співтовариства. Це складова публічного управління територіальною громадою, суть якої полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного». Стратегія - це основний компонент стратегічного планування. Стратегія територіальної громади – це документ, який окреслює перспективи розвитку на середньостроковий або довгостроковий період. Дослідження дозволяє трактувати стратегію як план, а стратегічне планування як процес.

2. Огляд літературних джерел та зарубіжної практики вказує на те, що на сьогодні розрізняють різні алгоритми стратегічного планування, які відрізняються набором процедур і послідовністю етапів процесу планування. Стандарт, запозичений з ЄС, передбачає використання трьох етапів: аналітичного, етапу планування та етапу реалізації і моніторингу. Активізація процесів формування стратегій територіальних громад в Україні показала: часту зміну нормативно-правових документів , регламентуючих процеси розробки стратегій; в Україні в порівнянні з зарубіжними практиками домінуючою стала розробка стратегій з участю експертно-аналітичних груп; розроблені раніше стратегії носять переважно статичний характер; вони виявилися здебільшого неузгодженими з програмами регіонального розвитку; в ряді громад домінуючим залишилось індикативне планування. В сукупності це обумовило необхідність модернізації практики стратегічного планування, яке опирається на новий Порядок розробки, затвердження, реалізації і проведення моніторингу та оцінки реалізації стратегії територіальної громади (20.12.2022р.).

3. Дослідження проблеми удосконалення процесу планування розвитку територіальної громади відповідно до вимог нових Методичних рекомендацій обумовило необхідність уточнення характеристики об'єкта планування, що було забезпечено в розділі 2.1 випускної кваліфікаційної роботи, шляхом визначення профіля Залозецької територіальної громади.

4. В кваліфікаційній роботі здійснено системний аналіз основних планувальних документів, що використовуються в публічному управлінні в досліджуваній територіальній громаді. Виявлено, що основним документом, який визначав стратегічні орієнтири Залозецької територіальної громади на найближчий період, став трирічний план економічного і соціального розвитку на 2020-2022 роки. Алгоритм його розробки містить елементи стратегічного планування, хоча повноцінна стратегія відсутня. Відсутня системність в практиці планування, зокрема узгодженість показників плану з цільовими програмами і регіональною стратегією Тернопільської області. До основних чинників, що вимагають впровадження сучасного стратегічного планування в практику публічного управління досліджуваною територіальною громадою, крім виявлених недоліків нами віднесено: динамічні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища ; потребу активізації використання її можливостей і конкурентних переваг; необхідність попередження загроз, обумовлених війною, а також необхідність дотримання методичних рекомендацій центральних органів влади стосовно формування і реалізації стратегій територіальних громад.

5. Моніторинг та оцінка результативності реалізації чинного Плану економічного і соціального розвитку досліджуваної територіальної громади за визначеними нами 19 індикаторами засвідчує, що не всі цілі Плану досягнуті, його завдання не повністю виконані. Основними причинами відхилень від запланованих завдань, як показали експертні оцінки вузьких місць в організації досягнення завдань Плану, стали: відсутність повноцінної підтримки завдань у формі окремих проєктів; виклики, обумовлені Covid-19 та війною , розпочатою РФ; скорочення надходжень з місцевого бюджету; відсутність на території громади потужних підприємств, які б стали донорами посилення її фінансової

бази; наявність проблем фінансування; відсутність чіткої координації робіт в окремих структурних підрозділах.

6. Виявлені недоліки актуалізують питання розроблення Стратегії досліджуваної територіальної громади. Це обумовлено, в першу чергу: відсутністю реально діючого документа «Стратегія» в Залозецькій територіальній громаді; необхідністю приведення стратегічних документів у відповідність з Державною стратегією регіонального розвитку і регіональною стратегією Тернопільської обл.; зміною внутрішніх і зовнішніх умов, в яких відбувається розвиток громади, адміністративного району, області; зміною підходів до управління регіональним розвитком, запровадженням смарт-спеціалізації; доцільністю існування стратегічного документа, який синхронізується з періодом дії Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року.

7 Врахування виявлених недоліків, проведення уточненого SWOT-аналізу дало змогу уточнити перелік критичних питань в розвитку територіальної громади, до яких віднесено: низьку економічну активність, слабкий розвиток підприємницького сектора; невідповідність інфраструктури вимогам якісного середовища територіальної громади, наявні проблеми в соціальному секторі; недостатність використання потенціалу сільських територій; недовершеність інституційних перетворень та, з врахуванням цілей Державної стратегії регіонального розвитку, сформуванню дерева цілей Стратегії розвитку Залозецької територіальної громади.

8. Стратегічними пріоритетами управлінської діяльності, які доцільно передбачити в Стратегії розвитку Залозецької територіальної громади, мають стати: активізація економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності територіальної громади; удосконалення та модернізація інфраструктури; покращення умов розвитку людського капіталу; програми розвитку сільських територій; удосконалення інституційного середовища.

9. З метою забезпечення реальності дії Стратегії вважаємо за доцільне задіяти інструменти та заходи організаційного, фінансового та інституційного характеру. До основних організаційних заходів слід віднести: організаційні дії з підтримки підприємництва; надання допомоги для отримання інноваційних проривів в галузях смарт-спеціалізації (виробництво молокопродуктів, хлібопродуктів); формування позитивного інвестиційного іміджу; систему заходів з покращення організації медичного обслуговування в рамках госпітального кластеру; дії, спрямовані на оптимізацію системи природокористування на сільських територіях; заходи з покращення інфраструктури. В контексті покращення інституційного середовища увагу доцільно зосередити на розширенні мережі ЦНАП, діджиталізації процесів надання адміністративних послуг, розвитку сучасних форм партнерства. З метою фінансового забезпечення – зробити акцент на диверсифікації джерел фінансування Плану заходів з реалізації Стратегії, використанні сучасних технологій регуляторної політики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипенко І.М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. Вип. 2 (22). 2019С.1-10
2. БезгіноваЛ.І., Забродська Л.Д., Яроцька О.Т., Моделі стратегічного управління підприємством, с.303.
3. Бенчмаркінг регіонального розвитку країн Східної Європи: моногр./за ред. А.І.Крисоватого та Є.В.Савельєва.Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 672с.
4. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. Науковий журнал МОЗ України. 2014, V №1 (5) с.39-46.
5. Гершон І. Розробка і реалізація стратегій розвитку муніципальних утворень в контексті зарубіжного та українського досвіду. Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. Тернопіль, 4 травня 2023р. , Тернопіль. ЗУНУ.2023р.,. с. 310-313.
6. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020р. №695 [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text).
7. Державне і регіональне управління: навч.посібн. /А.Ф.Мельник, А.Ю.Васіна, О.П.Дудкіна; за ред. А.Ф.Мельник – Тернопіль.- 2014р.- 452 с.
8. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. №1602-III [URL:https://zakon.rada.gov.ua>1602-14](https://zakon.rada.gov.ua>1602-14)
9. Закон України «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості: Закон України №2206 –VIII від 14.11.2017 р.// Відомості Верховної Ради, 2018.-№5- с.32.- Режим доступу: <http://zakon.rada.gck.ua/laws/show/2206-19/>

10. Закон України «Про соціальні послуги»: від 19.01.2003 р. №966-IV// Відомості Верховної Ради України. 2003. №45. с.358. документ].- URL: <https://zakon.rada.gov.ua>>
11. Закон України «Про співробітництво територіальних громад»: від 18 червня 2014 р. : за станом на 01 травня 2015 р. [Електронний ресурс]//Офіц. Сайт Верх. Ради України.- Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
12. Закон України «Про цільові програми» № 1621-Іv від 18.03.2004р. Відомості Верховної Ради, 2004. №25 ст.352. URL: <http://zakon4rada.gov.ua/laws/show/1621-15/>.
13. Конституція України. Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>.
14. Костюкович Р.М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад/ Р.М.Костюкович, О.М.Мандзюк //Управління розвитком складних систем: Зб.наук.праць /Київ Нац.ун-т буд-ва і архітектури; гол.ред. Лізунов П.П.- Київ: КНУБА, 2016.-№26-с.74-82. URL: <http://repositary.knuba.edu.ua:8080/xmlui/handle/987654321/5081>.
15. Лазарева А.О., Кулініч Т.В., Бондарук О.В. Проблематика розробки стратегії діяльності територіальних громад в контексті сталого розвитку. Економіка та держава , 2021. №4. С.99-104 .
16. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. Вісник ТНЕУ №2, 2020р., с.7-24
17. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементация стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом : методологічні та прикладні аспекти, Вісник економіки, №3, 2021р. с.66-83
18. Мельник А.Ф. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. Вісник ТНЕУ. Випуск1, 2019. с.21. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/34032>.

19. Мельник А.Ф. Управління ресурсами територіальної громади в контексті Європейської та національної політики регіонального розвитку. Вісник ТНЕУ. Вип.3. 2018.. URL: <http://dpace.wunu.edu.ua/handle/316497/32911>.
20. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент : Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. - К.: Знання, 2006. - 420 с.
21. Методичні підходи до визначення задоволеності пацієнтів (їхніх представників) медичної допомоги у закладі охорони здоров'я / Горачук В.В., Гойда Н.Г. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/old\\_irn/chem\\_biol/sped/2012\\_1/015-18.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/old_irn/chem_biol/sped/2012_1/015-18.pdf).
22. Мельник А. Управління розвитком міських територіальних громад на засадах багатфункціонального підходу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів . Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль, 4.05.2023 р. Тернопіль .ЗУНУ. 2023р с.112-117.
23. Методологія роботи над Стратегією економічного розвитку територіальної громади [URL:http://myrgorod.pl.ua.>metodologiya](http://myrgorod.pl.ua.>metodologiya).
24. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування/ Г.Мінцберг- К.: Вид-во Олексія Каристи. – 2008.- 399с.
25. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я/ колект. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок, 2020- 560с.
26. Наказ Міністерства охорони здоров'я України та Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово комунального господарства України від 06.02.2018 р. №174/24 «Про затвердження Порядку формування спроможних мереж надання первинної медичної допомоги». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
27. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022р. №265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій територіальних громад». URL:

<https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/nakaz-minregionu-vid-21.12.2022-no-265.docx>.

- 28.Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва і житлово комунального господарства України від 30.03.2016 р. № 75 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
- 29.Основні етапи стратегічного планування. URL: [http://dialog.Lviv.ua/osnovni\\_etapi\\_strategichnogo\\_planuvannja/](http://dialog.Lviv.ua/osnovni_etapi_strategichnogo_planuvannja/)
- 30.Перепелиця С.Л. Розробка стратегії розвитку територіальної громади. URL: <http://library.econom.zp.ua:85/xmlui/handle/123456789/81>.
- 31.План заходів з реалізації у 2018-2020 роках Стратегії розвитку Тернопільської області на період до 2020 року ( затверджено рішенням Тернопільської обласної державної адміністрації від 05.10.2018р. №752-д. URL:<https://ips.ligazakon.net/document>
- 32.Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Т.Васильченко, І.Парасюк, Т.Єременко, Асоціація міст України- К.,ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015.- 256с. №2168 – VIII від 19.10.2017 р.
- 33.Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч.посібник /Н.Ю.Подольчак.- Львів: видавництво Львівської політехніки, 2012.-400с.
- 34.Постанова Кабінету Міністрів України від.26.03.2003р. №621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету»URL:<https://zakon.rada.gov.ua>
- 35.Примірне положення про госпітальний округ. Затверджено наказом Міністерства охорони здоров'я України від 20.02.2017 р.№165 URL: [http://moz.gov.ua/uploads/o/2663.-dn\\_2017/218\\_1621\\_dod.pdf](http://moz.gov.ua/uploads/o/2663.-dn_2017/218_1621_dod.pdf).
- 36.Про затвердження Методики розроблення , проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів



- заходів з їх реалізації: наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016р. №79 [URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20632-16/ed20190212#n188](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20632-16/ed20190212#n188).
37. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. №932. [URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/sch0w/932-1015-n/ed20181117//n63](https://zakon.rada.gov.ua/laws/sch0w/932-1015-n/ed20181117//n63).
38. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР//Відомості Верховної Ради України – [URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%DO%B2%D1%80#text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%DO%B2%D1%80#text).
39. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Проект Закону №2679-VIII від 7.02.2019 // Відомості Верховної Ради України. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/Pls/zwtb2/webproc4\\_1?pf3511=64508](https://w1.c1.rada.gov.ua/Pls/zwtb2/webproc4_1?pf3511=64508).
40. План економічного і соціального розвитку Залозецької об'єднаної територіальної громади на 2020 – 2022 роки. URL: <https://zalizci-rada.gov.ua>.
41. Програма Європейського регіонального бюро ВООЗ «Здоров'я 2020»: основи Європейської політики на підтримку дій держави та суспільства в інтересах здоров'я та благополуччя, 2012, [URL: http://vnoz.gov.ua/portal/pro\\_20150311\\_o.html](http://vnoz.gov.ua/portal/pro_20150311_o.html).
42. Радзивілюк Л. Стратегічне планування як модернізований компонент управління розвитком закладу охорони здоров'я/ Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (28 травня 2021 року), Тернопіль, ЗУНУ, 2021, с.311-314.
43. Рогозян Ю.С. Збір інформації та процедура вивчення громадської думки для розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Економіка та держава. Вип.8, с.49-92.

44. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія . за ред. Шкільняка М.М., Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 524с.
45. Розпорядження Кабінету міністрів України від 1.10. 2014р. №902 «Про національний план дій з відновлення енергетики на період до 2020 року» URL:<https://zakon.rada.gov.ua>902-2014-p>
46. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://academy.gov.ua/18/PDF/06/pdf>.
47. Статут (Конституція) Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) від 22.07.1946 р. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995-599>.
48. Стратегічне планування .навч. посібник// Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. – Д.Л., ЗУКЦ, 2008 – 138 с.1996.
49. Стратегічне планування. Вікіпедія. URL: [http://uk.wikipedia.org/wiki/стратегічне\\_планування](http://uk.wikipedia.org/wiki/стратегічне_планування) URL: <http://zakon-4.rada.gov.ua>.
50. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів URL:<https://zakon.rada.gov.ua>>
51. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. №831-р /Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-D1%80#Text>.
52. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки та План заходів з її реалізації у 2021-2023 роках. Тернопіль: Тернопільська обласна державна адміністрація .534с. URL:<http://tor.gov.ua>list>
53. Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2020 року ( затверджено рішенням Тернопільської обласної ради від 4.01.2016, №28
54. Теліженко Л.В. Розробка стратегії розвитку територіальної громади. URL:<http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/34367>.
55. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.У.С., 2017. 932с.

56. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія. /С.М.Серьогін та ін.; за заг.ред.С.М.Серьогіна, Ю.П.Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276с. 30(69)
57. Шкільняк М. Критерії ефективного управління комунальною власністю територіальних громад // Інноваційна економіка. - 2018 . - №1-2 (73).-с.96-102
58. Ansoff H.I. The State of Practician Planning Systems. Sloan Management Review 1977.# 18 (Winter). Pp. 1-24.
59. Europe 2020. A strategy for smart sustainable and inclusive growth. European Commision.2010. [URL:http://ec.europa.eu/Europe2020/index-en.htm](http://ec.europa.eu/Europe2020/index-en.htm).
60. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Free Press, 2005. 416 p.
61. Raszkowski A. and Bartniczak B. On the Road to Sustainability: Implementation of the 2030 Agende Sustainable Deuelopment Gloals (SDG) in Poland. Sustainability. 2019.T.11.vol.366; doi:10.3390/su 11020366.
62. Siryk Z., Popadynets, Pitjulych M., Chakii O., Hyk V., Fedotova J., Rohozian J., Lysyak Decen self- government undtr the conditions of administrative – territorial reform in Ukraine. Accounting, 2021. Т.7, вип.4, с.781-790.
63. The Global Goals For Sustainable Development 2030. URL: <https://www.globalgoals.org/>

**Основні заходи з реалізації Плану соціально-економічного розвитку  
Залозецької ТГ на 2020- 2022 роки**

№ п/ п	Завдання, заходи та показники Плану соціально-економічного розвитку Залозецької селищної ради ОТГ на 2020-2022 роки	Період	Обсяги фінансування (тис. грн.)			
			Всього	Державний бюджет	Місцевий бюджет	Інші джерела
1.	Утеплення фасаду СЗОШ І-ІІІ ст. з поглибленим вивченням іноземних мов смт Залізці та переведення закладу на альтернативне опалення.	2020- 2022	3000		300	
2	Реконструкція Залозецької дитячої музичної школи з добудовою концертного залу	2020	1000		100	
3	Заміна шатрового даху Залозецького дитячого садка	2021	1000		100	
4	Заміна вікон та дверей в Залозецькому МБК	2020	140		14	
5	Заміна шатрового даху їдальні ЗОШ І-ІІ ст. с. Ратищів	2022	220		22	
6	Утеплення фасаду ЗОШ І-ІІ ст. с. Серетця	2022	700		70	
7	Капітальний ремонт приміщення інфекційного відділення та	2020	800		80	

	переобладнання його в геріатричний центр					
8	Капітальний ремонт центру надання адміністративних послуг Залозецької громади	2020	600		60	
9	Встановлення дитячого майданчика в с. Підберізці	2020	60		6	
10	Добудова головного корпусу Залозецької номерної лікарні	2020-2022	3000		300	
11	Заміна шатрового даху клубу с. Ратищі	2021	300		30	
12	Заміна вікон бібліотеки с. Ратищі	2020	120		12	
13	Заміна шатрового даху клубу с. Піщане	2022	600		60	
14	Встановлення дитячого майданчика в с. Ратищі	2020	60		6	
15	Капітальний ремонт під'їзної дороги в с. Гаї-за-Рудою, що перебуває в комунальній власності	2020	1500		150	
16	Встановлення дитячого майданчика в с. Чистопади	2020	60		6	
17	Капітальний ремонт вулиці Набережна в с. Ратищі	2022	1200		120	
18	Будівництво дороги в с. Білокриниця	2021	2000		200	
19	Будівництво арки до 500 річчя Магдебурзького права	2020	300		30	
20	Встановлення дитячого майданчика в с. Білоголови	2020	60		6	
21	Відкриття філії Зборівського районного	2020	100		10	

	комунального історико-краєзнавчого музею «Зборівська битва» - Залозецький краєзнавчий музей» в смтЗалізці					
22	Встановлення лінії для сортування ТПВ	2020	1800		180	
23	Облаштування паркової зони відпочинку на території гідрологічної пам'ятки природи місцевого значення "Залозецьке джерело"	2022	5000		500	
24	Придбання цифрового рентгенапарата	2020	1300		130	
25	Будівництво розвідувально-експлуатаційних свердловин для водопостачання мешканців вулиць Зборівська і Садова в смт.Залізці.	2021	350		35	
26	Будівництво розвідувально-експлуатаційних свердловин для водопостачання мешканців вулиці вул.Купчинського в смт.Залізці.	2021	350		35	
27	Облаштування відпочинкової зони (пляжу) на березі Залозецького ставу	2020	200		20	
28	Встановлення пішохідної доріжки (бруківки) між вул. Міцкевича та Шевченка (біля храму Святої Покрови смт Залізці)	2020	200		20	

**Стратегічні , оперативні цілі та завдання розвитку Залозецької територіальної громади на 2021-2027 роки ( авторська розробка)**

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Активізація економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності ТГ	1.1.Залучення інвестицій на територію ТГ;	1.1.1.Підготовка інвестиційних продуктів; 1.1.2.Формування позитивного інвестиційного іміджу громади; 1.1.3.Розвиток партнерських відносин з громадами Європи;
	1.2. Підтримка розвитку малого та середнього бізнесу;	1.2.1. Просування і реклама місцевого виробника 1.2.2. Інвентаризація майна і незайнятих площ 1.2.3. Організація навчання персоналу та бізнес-інкубаторів 1.2.4.*Прозорість та спрощення процедур реєстрації бізнесу;
	1.3.Інноваційні прориви в галузях смарт- спеціалізації	1.3.1. Імплементация інноваційних технологій у виробництво молокопродуктів 1.3.2. Імплементация інноваційних технологій в виробництво хлібопродуктів 1.3.2. Розвиток системи вирощування екологічних видів продукції овочівництва; 1.3.3. Організація переробки фруктів з застосуванням сучасних передових технологій 1.3.4. Створення пунктів прийому природної продукції лісу (ягід, грибів, горіхів тощо);
	2.1.Покращення якості стану дорожнього покриття	2.1.1. Поточний та капітальний ремонт доріг; 2.1.2. Поточний та капітальний ремонт доріг місцевого значення; 2.1.3. Ремонт та будівництво мостових переходів;

2. Модернізація інфраструктури громади;	2.2. Покращення технічного стану комунальних будівель;	2.2.1. Капітальний та поточний ремонт адміністративних будинків, з придбанням відповідного інвентаря, офісної та комп'ютерної техніки; 2.2.2. Реконструкція, капітальний та поточний ремонт, приміщень закладів освіти; 2.2.3. Капітальний та поточний ремонт приміщень закладів культури; 2.2.4. Капітальний та поточний ремонт закладів охорони здоров'я;
	2.3. Модернізація енергетики громади	2.3.1. Впровадження енергоефективних та енергозберігаючих технологій; 2.3.2. Модернізація обладнання, заміна вікон, дверей та котлів; 2.3.3. Утеплення фасадів та даху приміщень. 2.3.4. Сприяння розвитку альтернативних видів енергозабезпечення
3. Покращення умов розвитку людського капіталу.	3.1. Забезпечення гарантій отримання якісної освіти та послуг закладів культури	3.1.1. Впровадження новітніх освітніх методик, альтернативних технологій, підвищення рівня фізкультурно-оздоровчої роботи закладів, оптимізація роботи з батьками, вдосконалення механізмів управління ДНЗ .3.1.2. Комп'ютеризація закладів освіти, культури та забезпечення доступу до мережі Інтернет; 3.1.3. Підтримка та ефективне функціонування мережі загальноосвітніх закладів 3.1.4. Підтримка професійної та самодіяльної творчої діяльності та збереження національної культурної спадщини
	3.2. Підвищення якості та ефективності медичного обслуговування	3.2.1. Дооснащення мережі відповідним обладнанням, апаратурою, реагентами,



		<p>медикаментами та виробами медичного призначення;</p> <p>3.2.2. Повноцінне кадрове забезпечення медичних закладів громади;</p> <p>3.2.3. Оптимізація організації медико-санітарної допомоги населенню в рамках госпітального кластеру</p> <p>3.2.3. Забезпечення високої якості та ефективності медичного обслуговування шляхом впровадження сучасних технологій в напрямі профілактики, діагностики та реабілітації</p>
4. Розвиток сільських територій	3.3. Підвищення рівня соціального захисту мешканців громади, в т.ч. переміщених осіб.	<p>3.3.1. Забезпечення виконання заходів щодо соціального захисту населення.</p> <p>3.3.2. Соціальний захист та підтримка сімей, члени яких є учасниками воєнних дій, або загинули;</p> <p>3.3.3. Забезпечення соціального супроводу дітей та сімей, що знаходяться у складних життєвих обставинах, або є переміщеними особами</p>
	4.1. Організація оптимальної системи природокористування та охорони довкілля	<p>4.1.1. Інвентаризація та якісна оцінка земель, контроль за землекористуванням</p> <p>4.1.2. Реалізація програм лісовідновлення</p> <p>4.1.3. Підвищення безпеки використання водних ресурсів</p> <p>4.1.4. Забезпечення вивозу сміття та вирішення проблеми поводження ТПВ</p>
	4.2. Розвиток сільськогосподарських кооперативів та заготівельних пунктів	<p>4.2.1. Сприяння розвитку сільськогосподарських кооперативів</p> <p>4.2.2. Створення пунктів прийому природної продукції (грибів, ягід, лікарських рослин тощо)</p>
	4.3. Розвиток туризму та рекреації на території громади	<p>4.3.1. Створення туристичної зони на території громади</p> <p>4.3.2. Розвиток екологічного та агротуризму</p>

<p>5. Удосконалення інституційного середовища ТГ</p>	<p>5.1 Розиток мережі ЦНАП та підвищення якості надання адміністративних послуг населення</p> <p>5.2. Моденізація системи взаємодії влади, бізнесу, громади</p>	<p>4.3.3 Реклама та просування місцевих туристичних продуктів.</p> <p>4.3.4. Облаштування зон відпочинку в районі водного плеса</p> <p>5.1.1.. Розширення мережі ЦНАП в ТГ;</p> <p>5.1.2. Розширення номенклатури адміністративних послуг , що надаються дистанційно</p> <p>5.1.2. Діджиталізація процесів надання адміністративних послуг</p> <p>5.2.1. Підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування;</p> <p>5.2.2. Забезпечення структурних підрозділів селищної ради відповідною комп'ютерною, мультимедійною та іншою технікою.</p> <p>5.2.3. Активізація розвитку громадських організацій в ТГ</p> <p>5.2.4. Імплементация досвіду долучення громадськості і бізнесу до прийняття управлінських рішень місцевою влади</p> <p>5.2.5. Розвиток сучасних форм партнерства влади і бізнесу</p>
--	---	--

Джерело: сформовано автором