

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

**ГОРЗОВ Владислав Анатолійович**

**Роль і значення органів місцевого  
самоврядування у реалізації місцевих програм  
соціально-економічного розвитку. / Role and  
importance of local self-government bodies in  
implementation of local socio-economic  
development programmes.**

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАз-41  
В. А. Горзов

---

Науковий керівник:  
д.н.д.у., професор, Н.В.Щербак

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2024**

## Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичне та законодавче підґрунтя функціонування органів місцевого самоврядування.....	5
Розділ 2. Аналіз діяльності органів місцевого самоврядування у реалізації програм соціально-економічного розвитку в Тернопільській міській об'єднаній територіальній громаді.....	15
2.1 Оцінка організаційної складової органів місцевого самоврядування в процесі прийняття управлінських рішень у напрямку соціально-економічного розвитку.....	15
2.2 Значення органів місцевого самоврядування в процесі реалізації програм місцевого соціально-економічного розвитку.....	20
Розділ 3. Удосконалення управлінського механізму органів місцевого самоврядування в напрямку розробки та реалізації програм соціально-економічного розвитку.....	23
Висновки .....	32
Список використаних джерел.....	34

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Місцеве самоврядування в Україні є важливою ланкою в процесі реалізації програм соціально-економічного розвитку загальнодержавного та регіонального рівнів. Опираючись на модель багаторівневого публічного управління, органи місцевого самоврядування забезпечують формування ефективної політики розвитку територій та ведуть роботу по виконанню завдань стратегічного розвитку, спрямованих на поліпшення життя громадян.

В умовах розвитку держави та успішної реалізації програм стратегічного розвитку на загальнодержавному та регіональному, а також місцевому рівнях публічного управління дослідження ролі та значення органів місцевого самоврядування в цьому процесі є актуальним, з огляду на виклики сучасності

Ступінь дослідженості теми ролі та значення органів місцевого самоврядування в реалізації місцевих програм соціально-економічного розвитку є досить високим, оскільки ведеться активна робота з накопичення теоретичних даних в науковій літературі, завдяки аналізу практичних аспектів реалізації програм соціально-економічного розвитку на місцевому рівні публічного управління вітчизняних науковців публічного управління, таких як Монастирський Г.Л., Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Шкільняк М.М., та інших

**Об'єктом дослідження** є діяльність органів місцевого самоврядування в процесі реалізації програм соціально-економічного розвитку та їх взаємодії з іншими органами державної влади на регіональному та національному рівнях публічного управління. **Предметом дослідження** є теоретичні та практичні відомості щодо ролі та значення органів місцевого самоврядування в реалізації програм соціально-економічного розвитку.

**Мета дослідження.** Основна мета дослідження ролі та значення органів місцевого самоврядування в реалізації програм соціально-економічного розвитку є розкриття процесу діяльності органів публічного управління на місцевому рівні в цьому процесі, а також виявлення основних факторів, що

впливають на ефективність та продуктивність реалізації програм соціально-економічного розвитку. Поряд з цим, дослідження проводиться задля розробки рекомендацій щодо покращення роботи органів місцевого самоврядування в процесі роботи.

Досягнення мети дослідження вимагає виконання таких завдань:

- Дослідження теоретичних та практичних відомостей щодо реалізації програм соціально-економічного розвитку в Тернопільській міській об'єднаній територіальній громаді
- Визначення основних проблем реалізації програм соціально-економічного розвитку на місцевому рівні публічного управління
- Визначення основних напрямів удосконалення процесу розробки та реалізації програм соціально-економічного розвитку органами місцевого самоврядування

**Методи дослідження.** Під час дослідження теоретичного та практичного матеріалу ролі та значення органів місцевого самоврядування в реалізації місцевих програм соціально-економічного розвитку було використано методи аналізу, узагальнення, індукції, дедукції, порівняння та моделювання. Використані методи дослідження були використані під час формування основних теоретичних засад удосконалення управлінського механізму органів місцевого самоврядування в напрямку розробки та реалізації програм соціально-економічного розвитку. Інформаційною базою дослідження є наукові статті та монографії вітчизняних науковців публічного управління, законодавчі акти що стосуються місцевого самоврядування, а також статистичні дані та інформація, що стосується реалізації місцевих програм соціально-економічного розвитку Тернопільської міської об'єднаної територіальної громади. Результати дослідження можуть бути використаними для Тернопільської міської територіальної громади та органів місцевого самоврядування в ході роботи в напрямку розробки та реалізації місцевих програм соціально-економічного розвитку. Поряд з цим, дослідження може стати підґрунтям для подальших досліджень в напрямку місцевого самоврядування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ТА ЗАКОНОДАВЧЕ ПІДГРУНТЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

На Саміті Землі в Ріо-де-Жанейро у 1992 році принцип сталого розвитку було впроваджено в політику, в тому числі регіональну та місцеву, а через 20 років, також у Ріо, було наголошено на взаємозв'язку з Цілями розвитку тисячоліття, а також на необхідності враховувати та інтегрувати три основні складові сталого розвитку (соціальну, економічну та природну). Досвід 20-річної імплементації сталого розвитку в програмні процеси дозволяє підбити підсумки та вказати, якою має бути цільова модель програмування розвитку, що відповідає викликам сучасного соціально-економічного розвитку та основним завданням Європейського Союзу. Ключовий документ - Стратегія «Європа 2020» - передбачає, що завдяки узгодженим діям держав-членів буде прискорено вихід з економічної кризи і що «економіка ЄС стане розумною та стійкою, інклюзивною, з високим рівнем зайнятості та продуктивності, а також більшою соціальною згуртованістю». У свою чергу, в підсумковому документі конференції «Ріо+20» («Майбутнє, якого ми прагнемо») підкреслюється особлива важливість партнерств для реалізації сталого розвитку.

Починаючи з конференції «Саміт Землі», сталий розвиток був визнаний фундаментальним принципом розвитку та програмування. Відповідно до положень Закону «Про право охорони навколишнього середовища», це соціально-економічний розвиток, в якому відбувається процес інтеграції політичної, економічної та соціальної діяльності з підтриманням природної рівноваги та стійкості основних природних процесів, щоб гарантувати можливість задоволення основних потреб конкретних громад або громадян нинішнього та майбутніх поколінь. Таким чином, враховуючи принцип сталого розвитку, програмування розвитку повинно, з одного боку, забезпечувати досягнення інтегрованого порядку, а з іншого боку, сам процес програмування повинен враховувати принципи сталого розвитку.

Програмування розвитку регіону чи муніципалітету - це довгострокова перспектива. Це, таким чином, визначення курсу, шляху, що дозволяє досягти задовільного стану розвитку даної територіальної одиниці самоврядування (одиниці територіального устрою) в перспективі декількох або десятків років, маючи на увазі також забезпечення сталого розвитку. Як підкреслює Т. Кудlach, програмування розвитку можливе завдяки підготовці комплексних, внутрішньо сумісних завдань, необхідних для досягнення майбутніх соціально-економічних цілей. Програмування також означає визначення необхідних засобів і методів реалізації.

Виходячи з ідеї сталого розвитку, виникає питання: як одиниці територіального самоврядування можуть програмувати свій розвиток? Як муніципальні, так і регіональні органи самоврядування вказують завдання, які необхідно реалізувати, у своїх основних стратегічних документах, визначаючи для них ієрархію, наслідки, час реалізації та необхідні фінансові ресурси. Оскільки програмування стосується майбутнього, воно повинно також включати елемент адаптації до динамічно мінливих умов зовнішнього середовища (це коригуюча функція програмування). Тому сучасне програмування розвитку є відкритим процесом, який контролюється і використовує результати оціночних досліджень. Також надзвичайно важливим є включення в процес програмування всіх суб'єктів соціально-економічного життя, щоб вже на етапі проектування кожен з бенефіціарів процесу розвитку міг визначити свої очікування та вплинути на вибір шляху до задовільного стану розвитку.

Аналізуючи програмування розвитку на регіональному та місцевому рівнях на основі літератури з цього питання та правових умов, варто відзначити певні відмінності, пов'язані зі створенням програмних документів у регіоні та муніципалітеті.

Регіони повинні враховувати наступні цілі

- розвиток і формування національної, громадянської та культурної свідомості мешканців, а також плекання і розвиток місцевої ідентичності
- стимулювання економічної активності;

- підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційності економіки регіону;

- збереження цінностей культурного та природного середовища з урахуванням потреб майбутніх поколінь;

- формування та підтримка просторового порядку.

Органи місцевого самоврядування виконують, зокрема, завдання, пов'язані із задоволенням колективних потреб громади, тобто так звані власні завдання громади, що охоплюють такі групи проблем, як просторовий порядок, дорожня та комунальна інфраструктура, охорона навколишнього середовища та природи, охорона здоров'я, освіта, утримання муніципальних громадських об'єктів або співпраця з місцевою громадою, неурядовими організаціями та поширення ідеї самоврядування.

Реалізація завдань, пов'язаних з політикою розвитку, як на регіональному, так і на муніципальному рівні, є багатоетапним процесом, що зумовлює необхідність програмування та послідовної реалізації запрограмованих намірів, що в кінцевому підсумку призводить до реалізації бачення розвитку.

Період, охоплений цим дослідженням характеризується надзвичайно динамічним підходом до програмування розвитку. Оскільки проаналізовані 20 років припадають на дуже різний період з точки зору соціально-економічних та політичних змін, для більшої ясності аналізу було виділено декілька етапів:

- перший етап - до 1998 року, який можна назвати періодом захоплення ідеєю сталого розвитку та локалізму,

- другий етап охоплює період з 1999 по 2004 рік, тобто період структурування формальних програм і підготовки до членства в ЄС,

- третій етап охоплює період з 2004 по 2013 роки, тобто період від вступу до ЄС, що охоплює перспективу програмування та фінансування.

Перший етап, тобто роки з 1992 до кінця 1998 (тобто до запровадження адміністративної реформи), був етапом створення програмних документів, особливо на місцевому рівні, хоча документи для єврорегіонів (наприклад, для єврорегіону БУГ) або областей також створювалися.

На муніципальному рівні це були переважно «Порядок денний на XXI століття», монографії про природу, інвентаризації природи або концепції екорозвитку, а наприкінці 1990-х років - також стратегії розвитку. Всі ці документи характеризувалися, перш за все, детальним розглядом природних і соціальних питань та зосередженням на діагностиці, а не на баченні розвитку. Однак важко не оцінити документи, створені в той час, оскільки, з одного боку, вони стали чудовим джерелом знань про місцеві умови розвитку (в тому числі основою для порівнянь у наступні роки), а з іншого - заклали підвалини місцевої ідентичності, заснованої на знанні історії, культури та природи.

З 1994 року, коли набув чинності Закон про просторове планування, для муніципалітетів також були створені нові документи планування, зокрема: дослідження умов і напрямів просторового розвитку та місцевий план (обидва документи складаються для всієї території муніципалітету, в межах адміністративних кордонів).

Другий етап, тобто 1999-2004 рр., є періодом, коли програмування розвитку стає основою для проведення регіональної політики. У регіональному масштабі стратегія, таким чином, стає першим комплексним документом, підготовленим для областей. Перша редакція стратегії з'являється у 2000 році, але лише у січні 2001 року приймається стратегія розвитку Київської області. Цей період є також часом підготовки до членства в Європейському Союзі та використання допомоги для підготовки до вступу, а отже, необхідністю продемонструвати, що заплановані до реалізації заходи відповідають довгостроковим планам розвитку регіонів і громад. Тому в цей період також розробляється багато стратегій місцевого розвитку, і все більш широка участь громадськості стає вимогою при їх підготовці. На регіональному рівні стратегія розробляється як обов'язковий документ, тоді як на місцевому рівні вона є необов'язковим документом, але часто необхідним для подання заявки на отримання коштів ЄС. В результаті такого підходу місцеві стратегії в цей період дуже часто створюються як «додатки до фінансових заявок», а не як запис фактичного бачення розвитку і цілей, яких необхідно досягти.



Третій етап, який розглядається в цьому дослідженні, - це період функціонування в ЄС. Ставши у травні 2004 року членом ЄС, ми вступили у програмний період 2000-2006 рр. Два роки, що залишилися до його завершення, надали можливість використати кошти на проекти, що сприяють розвитку, але не передбачені програмою. Таким чином, муніципалітети, які раніше не розробляли стратегії розвитку, постали перед необхідністю визначити свої пріоритети розвитку або в стратегії, або в документі, який став надзвичайно популярним після 2004 року, - Плані місцевого розвитку (іноді його називають короткостроковою стратегією).

Після 2004 року сформувалася сучасна система програмування розвитку як на рівні муніципалітетів, так і на рівні регіонів, яка загалом поділяє програмні документи на: комплексні (що стосуються всього процесу розвитку) та секторальні (що стосуються обраної сфери розвитку). Найважливішим комплексним програмним документом розвитку є стратегія розвитку як муніципалітету, так і регіону. До секторальних документів належать:

- документи планування: дослідження умов і напрямків просторового розвитку громади, місцевий план (для обох готується прогноз впливу на навколишнє середовище), регіональний план просторового розвитку,

- документи, пов'язані з реалізацією екологічної політики (в регіоні та громаді): програма охорони навколишнього середовища, план управління відходами,

- інші: екофізіографічне дослідження, інвентаризація природи, дослідження екорозвитку, галузеві стратегії (наприклад, агротуризму, альтернативних джерел енергії, територіального бренду, інновацій тощо), плани відродження сіл тощо.

Період функціонування в ЄС, особливо перший повний програмний період, тобто 2007-2013 рр., також характеризується спробою оцінити систему програмування з точки зору її своєчасності та ієрархічності. Рамки необхідних змін та припущення нової моделі стратегічного управління, включаючи програмування, були представлені Міністерством регіонального розвитку у 2009

році в документі «Припущення щодо системи управління розвитком у Україні». Згідно з діагнозом, зробленим у цьому документі, основні недоліки системи стратегічного управління розвитком, включаючи програмування, були пов'язані з:

- відсутність узгодженого бачення системи програмування (в тому числі відсутність координації)
- відокремлення просторового планування від соціально-економічного планування
- відсутність окремої міської політики,
- відсутність спадкоємності в роботі над програмами (внаслідок зміни політичної ситуації).

Ці недоліки, діагностовані на національному рівні, знайшли своє відображення як на регіональному, так і на місцевому рівнях. Тому важливо з точки зору обговорюваної теми вказати, як має виглядати система, запропонована Мінрегіонбудом, і які наслідки це матиме для програмування регіонального та місцевого розвитку. Слід зазначити, що у 2009 році до Закону «Про засади державної регіональної політики» були внесені зміни. Відповідно до положень статті 2 Закону, політика розвитку - це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на: сталий та збалансований національний розвиток, регіональну та просторову соціально-економічну згуртованість, підвищення конкурентоспроможності економіки та створення нових робочих місць. Кабінет Міністрів, регіональне самоврядування, а також самоврядування повітів і громад є відповідальними за проведення політики розвитку, а основою для проведення політики розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях є стратегія.

Модель, запропонована Мінрегіоном, упорядковує документи, які є основою для регіональних та місцевих стратегій, і встановлює їх часові горизонти. Зрештою, система програмування передбачає чотири категорії документів з різними часовими горизонтами.

Перша категорія - це горизонтальні, довгострокові стратегії, розроблені з часовим горизонтом не менше 15 років (Довгострокова стратегія національного розвитку - ДСРК).

Друга категорія складається з горизонтальних, середньострокових документів, підготовлених на період 4-10 років - це Середньострокова стратегія національного розвитку (ССРН) та Державна стратегія регіонального розвитку (ДСРР).

Третьою, найбільш релевантною для обговорюваної теми, категорією документів є інші стратегії розвитку, підготовлені центральними органами влади (наприклад, секторальні, галузеві, надрегіональні стратегії, що впливають із цілей середньострокової стратегії, але не перевищують її часовий горизонт), а також стратегії, підготовлені територіальними органами самоврядування, в тому числі стратегії областей (їхній часовий горизонт не повинен перевищувати середньострокову стратегію).

Четверту категорію складають операційні, інструментальні документи, тобто програми, за допомогою яких буде реалізовуватися стратегія.

Соціально-економічне планування також повинно мати просторовий вимір, тому в документах Міністерства регіонального розвитку підкреслюється, що ДСРК повинна бути узгоджена з Концепцією просторового управління країною до 2030 р. Завдяки такому підходу простір стає референтною площиною для здійснюваної діяльності з розвитку.

Найважливішою для стратегій регіонального та місцевого розвитку є ДСРК, яка визначає ключові цілі розвитку регіонів, міст та сільських територій. Впорядкування системи програмування означає також обмеження кількості стратегічних документів, що розробляються на національному рівні, як уточнення ДСРК - модель передбачає розробку 9 інтегрованих стратегій.

Нова модель програмування, запропонована Міністерством регіонального розвитку, все ще перебуває на стадії розробки. На даний розроблені та прийняті наступні її елементи:

- Довгострокова стратегія національного розвитку «Україна 2030: третя хвиля сучасності» разом з її просторовим компонентом, тобто Концепцією просторового розвитку країни до 2030 року,

- Середньострокова стратегія національного розвитку, прийнята 25 вересня 2012 року Кабінетом Міністрів Стратегія національного розвитку 2020 - Активне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава,

- Державна стратегія регіонального розвитку на 2010-2020 роки: Регіони, міста, сільська місцевість, прийнята 13 липня 2010 року, тобто комплексний середньостроковий стратегічний документ, що стосується проведення політики соціально-економічного розвитку країни у регіональному розрізі.

З інших інтегрованих стратегій наразі діють наступні: Стратегія розвитку транспорту до 2020р. (з перспективою до 2030 року), Стратегія національної безпеки 2022, Стратегія інновацій та ефективності економіки «Динамічна Україна 2020», Стратегія сталого розвитку сільських територій та сільського господарства, Стратегія «Ефективна держава 2020».

Крім того, на завершальній стадії підготовки перебувають стратегії Енергетична безпека та навколишнє середовище, Стратегія розвитку соціального капіталу та Стратегія розвитку людських ресурсів.

Таким чином, слід визнати, що національна система програмування, створена у 2009 році, добігає кінця. Водночас на регіональному рівні вже розроблені або розробляються нові оновлені стратегії розвитку, що відповідають національним та європейським документам. Також створюються регіональні Плани просторового розвитку, які створюють просторовий порядок у регіонах. Також на місцевому рівні готуються (або будуть підготовлені в найближчі два роки) нові стратегічні документи, що враховують виклики наступного програмного періоду.

Як на національному, так і на регіональному та місцевому рівнях можна виділити кілька викликів, пов'язаних з новим програмним підходом. До них, безумовно, відносяться

- впорядкування системи документів стратегічного значення, що застосовуються на національному рівні, що на практиці означає чіткі орієнтири для місцевих стратегій, на які документи вищого рівня вони повинні посилалися і з якими документами вони повинні бути узгоджені

- визначення чотирьох рівнів програмування із закріпленими за ними часовими горизонтами. Для місцевих стратегій найбільш актуальними є ССР та НСРП, які встановлюють поточний горизонт регіональних та місцевих документів до 2020 року,

- інтегрований підхід, що передбачає співпрацю багатьох суб'єктів у плануванні та реалізації політики розвитку та багаторівневе управління,

- територіальний вимір політики розвитку, що, особливо на місцевому рівні, на практиці означає необхідність глибшої кореляції між просторовою політикою та стратегічним плануванням, ніж це було дотепер,

- пропонується запровадити оцінювання, в тому числі оцінювання стратегій, як постійний інструмент аналізу ефективності та результативності публічних дій - як основу належного врядування.

Новий програмний період (2014-2020 рр.) характеризуватиметься в вітчизняних умовах упорядкуванням стратегічних документів з точки зору їхньої послідовності та узгодженості. Цілі розвитку, визнані важливими в національних документах, будуть реалізовуватися в рамках стратегій нижчого рівня. Важливо, що в цей період програмування соціально-економічного розвитку буде впроваджуватися просторово, через узгодженість DSRK та NSPCC. Таким чином, просторові структури стають не менш важливими, ніж адміністративні кордони, оскільки для вирішення багатьох соціально-економічних проблем передбачаються інтегровані стратегії. Перші приклади таких стратегій вже можна визначити (наприклад, для Познанської агломерації), і зараз ведеться робота над розмежуванням територій, для яких спільна розробка стратегій буде корисною. У нинішній формально-правовій системі підготовка інтегрованих документів для функціональних територій ґрунтується на добровільній, цілеспрямованій співпраці, що, на думку автора, сприяє реалізації сталого

розвитку, але може також породжувати потенційні конфлікти і труднощі, що виникають через відсутність попереднього досвіду співпраці або проблеми, пов'язані з визначенням лідера. Слід пам'ятати, що стратегія все ще залишається (на місцевому рівні) необов'язковим документом, хоча без стратегії важко ефективно управляти місцевим розвитком.

Отже, підхід до програмування розвитку, запропонований на 2014-2020 роки, має сприяти впровадженню сталого розвитку шляхом заохочення співробітництва та просторового виміру вирішення соціально-економічних проблем, особливо у функціональних сферах.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

### **2.1 Оцінка організаційної складової органів місцевого самоврядування в процесі прийняття управлінських рішень у напрямку соціально-економічного розвитку**

Оцінка організаційної складової органів місцевого самоврядування в процесі прийняття управлінських рішень у напрямку соціально-економічного розвитку відбуватиметься в ході аналізу діяльності органів місцевого самоврядування у реалізації програм соціально-економічного розвитку в Тернопільській міській територіальній громаді.

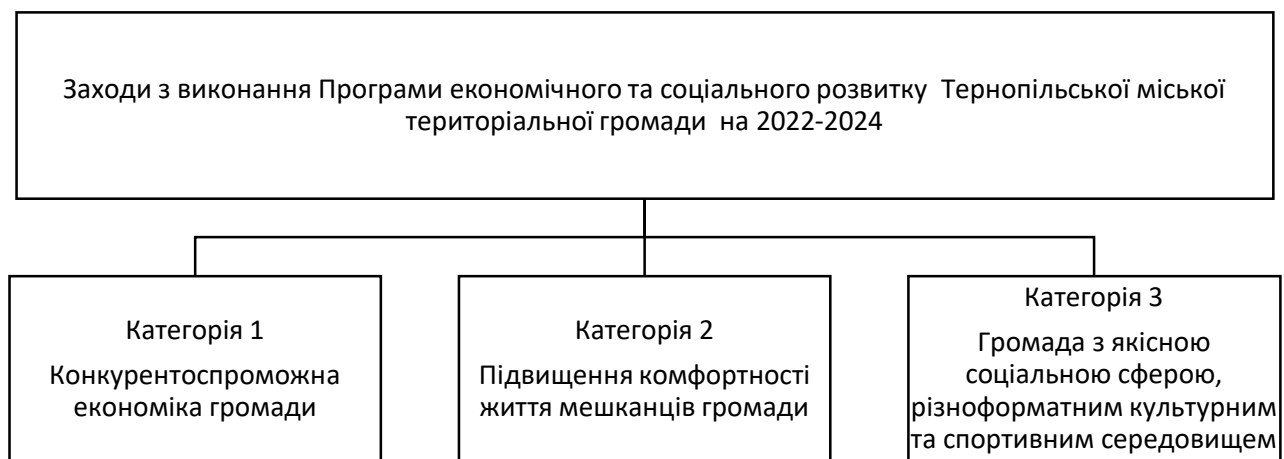
Задля формування оцінки організаційної складової необхідно виконати ряд наступних кроків, а саме:

- Аналіз нормативно-правових актів
- Огляд та оцінка прийнятих рішень
- Проведення оцінки впливу

Головним документом, що являє собою джерело необхідної вичерпної інформації задля формування оцінки є програмний документ Тернопільської міської територіальної громади про основні заходи щодо виконання Програми економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024 роки станом на 01.01.2024. [18]

Документ містить в своїй структурі перелік заходів щодо виконання Програми, відповідальних за виконання, інформацію про виконання та очікувані результати від виконання завдання. Поряд з цим, заходи поділені на три головні категорії, а саме - конкурентоспроможна економіка громади; підвищення комфортності життя мешканців громади; громада з якісною соціальною сферою, різноформатним культурним та спортивним середовищем.

«Згідно категорії першого пріоритету проводилися заходи в напрямку розвитку промисловості та підприємництва. Серед головних заходів відбувалось стимулювання розвитку інноваційно-орієнтованих підприємств, просування продукції промислового комплексу громади на внутрішньому та зовнішньому ринках, створення сприятливих нормативно-правових умов для розвитку підприємництва, підвищення доступності та якості послуг міських органів влади для бізнесу, забезпечення інформаційної та ресурсної підтримки суб'єктів господарювання, розвиток інноваційного підприємництва та інфраструктури споживчого ринку з розширенням мережі об'єктів роздрібної торгівлі та сфери послуг, а також впорядкування розміщення засобів пересувної торговельної мережі, тимчасових споруд для здійснення підприємницької діяльності, приведення їх до єдиного архетипу, демонтаж самовільно розміщених тимчасових споруд. По більшості заходів було досягнуто очікуваних, або наближених до очікуваних результатів в ході роботи» [18].



**Рис. 2.1 . Заходи з виконання Програми економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024**

**Примітка.** Побудвано автором за даними [18].

Щодо інвестиційної діяльності, проводились заходи зі створення іміджу громади як території, дружньої для інвестора, виконання якого було покладено

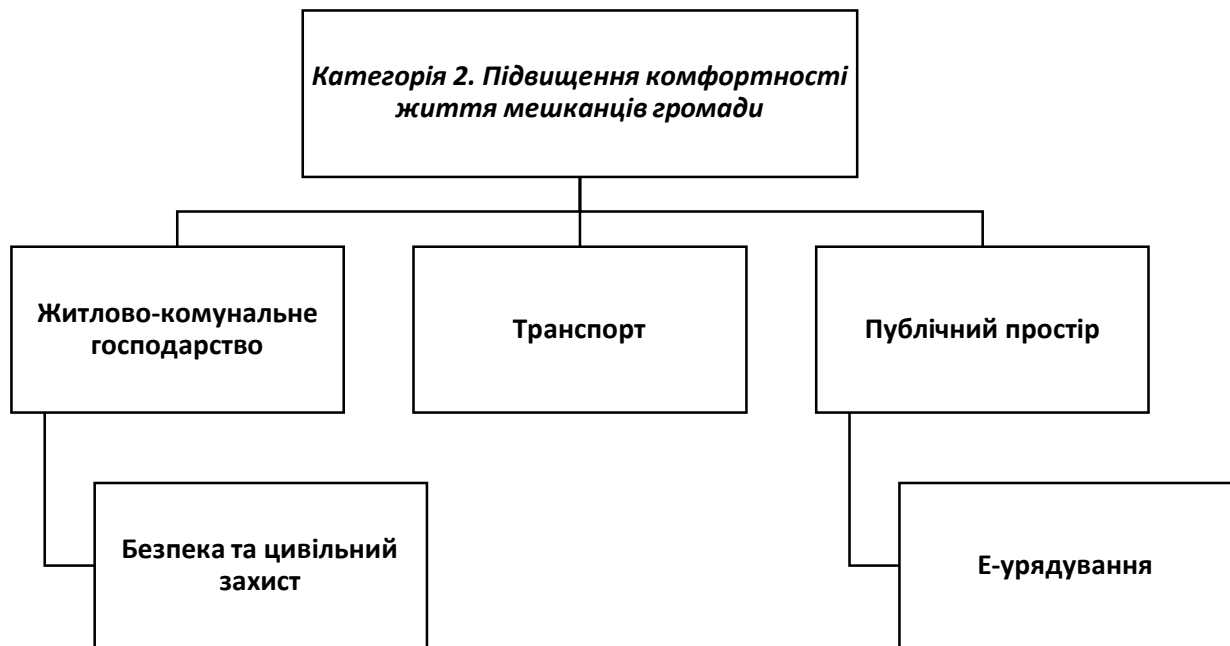


на управління стратегічного розвитку міста, виконавчі органи міської ради та комунальні підприємства, а також суб'єкти господарювання. Станом на 2023 рік поставлену ціль було досягнуто лише на 50%, що є наслідком продовження воєнного стану в Україні. На управління економіки, промисловості та праці було покладено завдання з розвитку співробітництва з міжнародними фінансовими та грантовими організаціями, подання заявок на участь у відповідних конкурсах, розвиток міжмуніципального співробітництва, забезпечення необхідного рівня поінформованості інвесторів щодо інвестиційних можливостей громади, а також стимулювання залученню інвестицій. Частина з цих завдань була виконана з перевиконанням, але частина з них не була виконана у зв'язку із введенням та продовженням військового стану в Україні. Проте, показники ефективності залишаються на високому рівні. [18]



**Рис. 2.2. Заходи з виконання Програми економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024 з категорії 1 - Конкуренстоспроможна економіка громади**

**Примітка.** Побудовано автором за даними [18].



**Рис. 2.3. Заходи з виконання Програми економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024 з категорії 2 - підвищення комфортності життя мешканців громади**

**Примітка.** Побудовано автором за даними [18].

В напрямку розвитку туристичної галузі на управління стратегічного розвитку міста були розподілені завдання з розвитку промоції туристичного потенціалу громади, покращення якості надання туристичних послуг, розширення мережі та елементів туристичної інфраструктури громади та відповідного ознакування, створення відпочинкових зон, в тому числі, розвиток локального підприємництва в туристичних зонах сіл громади, а також розвиток подієвого, медичного та «зеленого туризму». Більшість завдань виконано з урахуванням очікуваних показників, що свідчить про високий рівень кваліфікованості та професіоналізму під час виконання Програми економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022-2024. [18]

Ситуація щодо виконання завдань з категорії підвищення комфортності життя мешканців громади відрізняється показниками успіху та продуктивності з боку відповідних підрозділів, насамперед, у зв'язку з напруженою економічною

ситуацією внаслідок бойових дій. Показники з виконання завдань, що стосуються житлово-комунального господарства, транспорту, охорони навколишнього середовища, організації та розвитку публічного простору, заходів щодо безпеки та цивільного захисту, а також електронного урядування можна сприймати в загальному поєднанні на задовільному рівні. [18]

«Категорія, що відповідає за розвиток соціальної сфери, формування громади з різноформатним культурним та спортивним середовищем зберігає тенденцію задовільного рівня виконання поставлених завдань щодо соціального захисту населення, підтримки сімей, дітей та молоді, охорони здоров'я та розвитку та популяризації здорового способу життя, освіти, культури та розвитку ринку праці» [18].

«В напрямку ресурсного забезпечення розвитку громади було досягнуто більшості поставлених завдань в сферах провадження бюджетної політики та формування стабільної дохідної бази для забезпечення ефективного розвитку громади, управління об'єктами комунальної власності, а також в сфері територіального розвитку громади та регулювання земельних відносин» [18].

З огляду на цю ситуацію, можна стверджувати, що оцінка організаційної складової органів місцевого самоврядування в процесі прийняття управлінських рішень у напрямку соціально-економічного розвитку містить в собі як позитивні, так і негативні аспекти. Деякі пункти програми були виконані задовільно, певні з перевиконанням очікуваних результатів. Це свідчить про високий рівень організації роботи органів місцевого самоврядування. В супереч цьому, певні пункти Програми через військовий стан залишилися невиконаними. Це може бути пов'язано з недостатньою гнучкістю та адаптивністю Тернопільської міської територіальної громади до динамічного зовнішнього середовища.

У підсумку можна сказати, що в ході дослідження організаційної складової органів місцевого самоврядування в процесі прийняття управлінських рішень у напрямку соціально-економічного розвитку щодо Тернопільської міської територіальної громади можна сформулювати показник оцінки, що дорівнюватиме значенням вище задовільних.

## **2.2 Значення органів місцевого самоврядування в процесі реалізації програм місцевого соціально-економічного розвитку**

Місцеве самоврядування відіграє важливу роль у суспільному житті. Така роль відведена йому українською правовою системою (зокрема, Конституцією України, яка вказує, що місцеве самоврядування бере участь у здійсненні державної влади і виконує значну частину публічних завдань, покладених на нього законом, від свого імені і під свою відповідальність). Муніципальне самоврядування має, серед іншого, значну самостійність у здійсненні політики розвитку - в тому числі у створенні програм, що відповідають потребам мешканців (ширше - самоврядної громади). Обсяг підготовки стратегії розвитку муніципалітетами пов'язаний з обсягом публічних справ, що залишаються в їхній компетенції, а також специфікою публічних завдань, які на них покладені.

Стратегія розвитку муніципалітету, незважаючи на її необов'язковий характер, є одним з найважливіших документів, що визначає майбутнє місцевої громади. Крім того, принципи, цілі та заплановані заходи розвитку муніципалітету, викладені в стратегії, є відправною точкою для реалізації завдань у довгостроковій перспективі. Якщо стратегія є інструментом у процесі управління, то стратегія розвитку муніципалітету - це комплекс заходів, що встановлює всеохоплюючі цілі розвитку, оптимізує використання ресурсів та потенціалу (у широкому розумінні - сталий розвиток). Крім того, стратегія розвитку муніципалітету - це також імплементація встановлених стратегічних цілей. Однак, перш ніж сформулювати стратегічні цілі, необхідно провести діагностику, яка має стати основою всього проекту стратегії розвитку.

Слід зазначити, що сьогодні важко визначити, чи збережеться необов'язковість стратегії розвитку муніципалітету, враховуючи постійні законодавчі зміни, наприклад, у зв'язку із Законом «Про планування та просторовий розвиток». Однак я вважаю, що незабаром законодавець запровадить обов'язкову стратегію розвитку для кожної громади. Варто зазначити, що як стратегія розвитку громади, так і стратегія наднаціонального

розвитку можуть бути основою для програмування коштів ЄС. В даний час стратегії надмісцевого розвитку є обов'язковими документами лише для міст та їхніх функціональних територій, які отримують вигоду від Інтегрованих територіальних інвестицій. Важливо, щоб муніципальна стратегія розвитку була узгоджена зі стратегіями, розробленими на інших рівнях багаторівневої політики планування. Стратегія розвитку громади повинна бути узгоджена зі стратегією розвитку регіону або надмісцевою стратегією розвитку, якщо така стратегія вже існує на території громади, для якої вона розробляється.

Створення стратегії вимагає збору відповідної інформації, прийняття довгострокової аналітичної перспективи та врахування всіх факторів, що мають відношення до муніципалітету в даній місцевості. Визначення стратегічних умов є прелюдією до розробки стратегії. Законодавець не визначив термін «діагностика», який ми можемо розуміти як встановлення певного, раніше визнаного стану справ, виконане на основі прийнятих дослідницьких припущень, що дозволяє сформулювати гіпотези щодо наслідків існуючого стану справ. Варто підкреслити, що кожна стратегічна діагностика для конкретного муніципалітету повинна мати індивідуальний характер (визначаючи місцеву специфіку), враховуючи питання, пов'язані, наприклад, з видобутком корисних копалин, морським господарством, курортами, демографією тощо.

У своєму висновку до Закону про внесення змін до Закону «Про засади державної політики розвитку та деяких інших актів» Законодавче управління зазначило, що діагностика повинна враховувати визначені функціональні зони, в тому числі міські функціональні зони, якщо це виправдано в контексті сфери застосування документа, що розробляється. Крім того, діагностика повинна бути проведена до початку розробки документа. За словами Анджея Станди «стратегічне планування в місцевому самоврядуванні, хоча воно вже широко використовується сьогодні, є галуззю знань, яка все ще розвивається. Це сприятливе явище, оскільки від цього розвитку значною мірою залежить якість управління територіями, що, в свою чергу, визначає темпи розвитку різних

територіальних систем, а отже, держав і навіть міждержавних систем. Між тим, практика територіального стратегічного планування стикається з численними проблемами. Їх можна знайти як у самих стратегіях розвитку, так і в системах їх реалізації. Найчастіше вони стосуються: діагностики та прогнозування стану одиниці територіального самоврядування та ключових елементів її оточення, стратегічного вибору, обсягу стратегічних цілей і завдань, елементів системи реалізації стратегії та зв'язків між ними, а також публічних консультацій та інтерпретації і врахування їх результатів» [21].

Беручи до уваги вищезазначені ознаки, підготовка корисного та надійного стратегічного діагнозу видається складним завданням.

Розробка стратегії вимагає накопичення відповідних знань, прийняття довгострокової аналітичної перспективи та врахування всіх значущих екзогенних та ендогенних факторів у певній сфері. Визначення стратегічних умов є прелюдією до побудови стратегії. Використовуючи термінологію управлінських наук, функції стратегічної діагностики є такими ж, як і функції інформаційної системи в організації, і зосереджені на: генеруванні, збиранні, зберіганні, передачі, обробці, поширенні, інтерпретації та використанні інформації в процесі побудови стратегії.

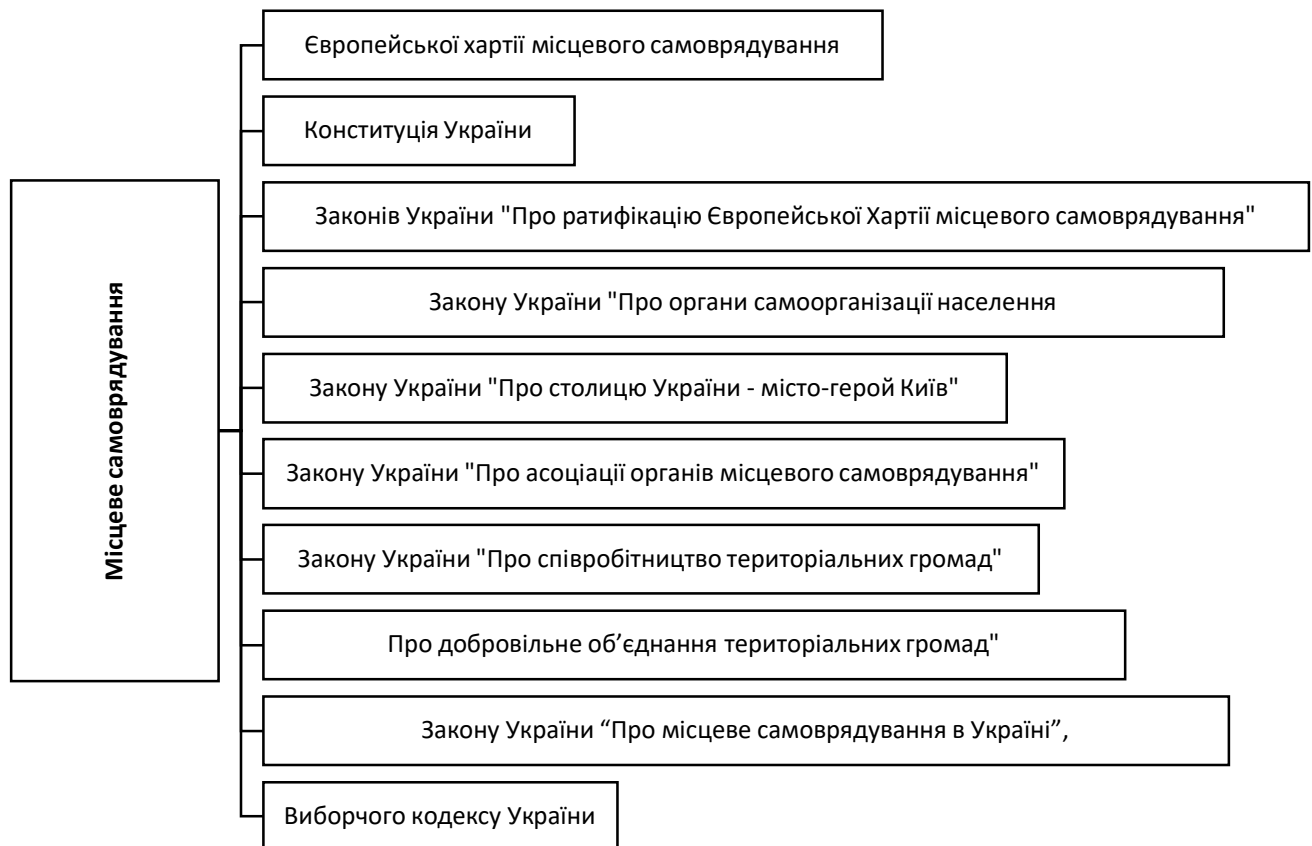
### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В НАПРЯМКУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Становлення та розвиток системи органів місцевого самоврядування, як ключового інструменту політики розробки та реалізації програм соціально-економічного розвитку на місцевому, регіональному та національних рівнях публічного управління протягом останніх років набуло нового значення в умовах розвитку реформи децентралізації та викликів, спричинених бойовими діями.

Для прикладу, варто розглянути правове забезпечення місцевого самоврядування. Правова основа діяльності органів місцевого самоврядування в Україні складається з головних положень Європейської хартії місцевого самоврядування, Законів України "Про ратифікацію Європейської Хартії місцевого самоврядування", Конституції України, Виборчого кодексу України, Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад", Закону України "Про співробітництво територіальних громад", Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування", Закону України "Про асоціації органів місцевого самоврядування", Закону України "Про столицю України - місто-герой Київ" та Закону України "Про органи самоорганізації населення" [9].

Основною метою стратегічної діагностики є визначення найважливіших особливостей, ресурсів, потенціалів, проблем муніципалітету та його оточення з метою планування довгострокової політики розвитку. Законодавець у 2020 році вніс законодавчі зміни, які врегулювали питання, пов'язані зі стратегічним діагностуванням. Статтею Закону «Про засади державної політики розвитку» передбачено, що суб'єкт, який готує проект стратегії розвитку, готує діагностику соціальної, економічної та просторової ситуації з урахуванням функціональних зон, у тому числі міських функціональних зон. Законодавець не залишає

суб'єктам, які готують проект стратегії розвитку, свободи у виборі сфер, які мають бути продіагностовані.



**Рис. 3.1. Законодавча основа функціонування місцевого самоврядування**

**Примітка.** Побудовано автором за даними [9].

Стаття Закону «Про місцеве самоврядування» також вказує на те, що стратегія розвитку міста повинна містити висновки діагностики, про яку йдеться у вищезгаданій статті 10а. Окрім вищезазначених двох статей - жодних інших нормативно-правових актів щодо стратегічного діагнозу не розроблено. Аналізуючи ці дві правові підстави з семантичної точки зору, слід констатувати, що не діагностика як така є обов'язковою в контексті стратегії розвитку муніципалітету, а висновки за результатами діагностики. Законодавець не визначив, як саме має відбуватися діагностика, а отже, це свідчить про відкритий каталог рішень. Крім того, законодавець не визначив кінцевого терміну, до якого має бути проведена стратегічна діагностика. Відсутність конкретного терміну



означає, що суб'єкт, який розробляє стратегічну діагностику, може розробити її за рік або навіть за два роки до того, як будуть підготовлені висновки діагностики. Міська рада своїм рішенням визначає детальну процедуру та графік підготовки проекту стратегії розвитку міста, включаючи процедуру консультацій. Це положення однозначно передбачає, що будь-яка робота над стратегією повинна бути включена в так звану резолюцію про наміри, яка приймається муніципальною радою, але не стосується стратегічного діагнозу. Незважаючи на те, що законодавець чітко не визначив строки, протягом яких має бути проведена стратегічна діагностика, слід враховувати, що стратегічна діагностика, підготовлена занадто довго, виявиться застарілою.

Тому діагностика може бути підготовлена як окремий документ (наприклад, діагностичний звіт) або як збірник різноманітних експертних висновків, аналізів та інших матеріалів, що супроводжують процес діагностики. У самій стратегії вказуються лише найважливіші висновки з проведеної діагностики, які мають ключове значення. Діагностика передбачає збір та подальший аналіз даних про муніципалітет та його оточення. Підкреслюється, що, відповідно до належної практики, діагностика, підготовлена для стратегії розвитку муніципалітету, повинна 1) визначити найважливіші внутрішні та зовнішні умови розвитку муніципалітету; 2) назвати основні бар'єри та можливості, що впливають з визначених умов; 3) визначити потенціали муніципалітету, посиляючись на наявні ресурси та місцеву специфіку, в тому числі територіальну різноманітність. Якість припущень сформульованої стратегії та визначених у ній цілей залежить від правильного вибору методів і точності висновків, отриманих в результаті стратегічної діагностики.

Цю статтю слід тлумачити як таку, що вказує на те, що діагностика повинна стосуватися ситуації в муніципалітеті, тому її слід розуміти як ширше дослідження, ніж просто описову інформацію про його ресурси. Діагноз - це не лише оцінка стану та попередніх тенденцій розвитку. Вона покликана вказати на основні тенденції та потенційні напрямки розвитку. При цьому вона має здійснюватися з урахуванням середовища, зовнішніх умов і тенденцій розвитку

локального та надлокального характеру. Відповідно, діагностику найкраще проводити в динаміці та порівняльній перспективі. Правильна підготовка стратегії розвитку муніципалітету вимагає знання не тільки самого муніципалітету, але й його оточення і його відносин з цим оточенням - що можна описати як стратегічну ситуацію. Розвиток муніципалітету залежить не тільки від його внутрішніх властивостей, але й від зовнішніх факторів.

У літературі на цю тему підкреслюється, що ігнорування зовнішніх явищ шляхом звуження діагнозу лише до внутрішніх характеристик муніципалітету є серйозним недоліком.

Діагноз не може бути просто впорядкуванням певних фактів і прогнозів щодо конкретного муніципалітету. Він повинен відповісти на питання, чи виявлені та прогнозовані значення характеристик громади, тобто подій, об'єктивно добрих чи поганих для її розвитку, є періодично нейтральними або зовсім неактуальними.

Вирішальне значення для успіху процесу планування, етапів роботи над стратегією розвитку муніципалітету, мають процеси діагностики та аналізу. Етап діагностики повинен складатися з визначення характеристик території, про яку йдеться, а також активних (потенційних) зовнішніх факторів, які мають (або можуть мати) вплив на ці характеристики. Ця ідентифікація повинна бути проведена в часових рамках, щоб отримані дані були не тільки *ex post*, але й *ex ante*. Проведене дослідження, разом з аналізом минулих тенденцій, повинно привести до перспективного діагнозу. Доктрина підкреслює роль різних методів отримання інформації суб'єктивного характеру, таких як опитування, семінари або інші способи отримання знань про громадську думку.

Останніми роками все частіше використовується бенчмаркінг, тобто порівняльний аналіз з конкуруючими, реальними або модельними територіальними системами, що передбачає вибір еталону, відбір характеристик для порівняльного аналізу та визначення шляху до обраного еталону. При проведенні бенчмаркінгу корисно представляти аналізований муніципалітет у порівнянні з середнім показником по району, області та/або країні. В особливо

важливих для муніципалітету тематичних сферах також доцільно провести порівняння з окремими муніципалітетами-лідерами з метою виявлення та творчої адаптації найкращих рішень і практик. Діагностика може також включати аналіз ближчого та дальшого оточення муніципалітету, наприклад, PEST та/або SWOT-аналіз.

Слід зазначити, що діагностика не є самоціллю в процесі планування, а формує основу для подальшої роботи. Вона має стати стимулом для прийняття правильних стратегічних рішень, таких як: визначення бачення розвитку муніципалітету; постановка цілей, спрямування діяльності та інструментів реалізації; визначення очікуваних результатів та індикаторів їх досягнення; визначення сфер стратегічного втручання. Правильно проведена діагностика повинна відповідати одночасно трьом критеріям: достовірність, актуальність та своєчасність. Надійність розуміється в даному випадку як точність, достовірність і коректність інформації. Під актуальністю розуміється припущення, що представлена інформація буде корисною на більш пізньому етапі стратегічної роботи. З іншого боку, актуальність відноситься до поточного стану знань і реальності. Суть діагностики має полягати у відборі інформації, що має відношення до процесу планування, а не в інвентаризації існуючого стану. Діагностика повинна бути детальною, але деталізація повинна бути реалізована, перш за все, стосовно місцевої специфіки, стосуватися інформації, що має відношення до муніципалітету, що може сприяти кращому вивченню муніципалітету і створенню якісного стратегічного плану. Процес діагностики можна розділити на кілька етапів. Перший - це планування роботи та визначення мети діагностики, яку можна визначити як розпізнавання муніципалітету та його оточення з метою планування довгострокової політики муніципального розвитку. Наступні етапи стосуються визначення предметного, територіального та часового обсягу дослідження та аналізу, визначення джерел даних, а також вибору методів, методик та інструментів дослідження. Найважливішим етапом діагностики є виявлення і збір даних та їх опрацювання, тобто аналіз з формулюванням висновків. Висновки з соціально-економічної та просторової

діагностики муніципалітету повинні мати форму опису ситуації та поточних соціально-економічних і просторових тенденцій/трендів у муніципалітеті та його околицях за останні роки - у сферах проведеної діагностики - в контексті планування його стратегічного розвитку.

Аналіз наявних документів, пов'язаних зі стратегією розвитку муніципалітету, дозволяє зробити висновок, що більшість стратегій ґрунтується на даних, які суб'єкт, що розробляє стратегію, зумів зібрати, використовуючи такі джерела, як державна статистика, реєстри та записи, що ведуться органом місцевого самоврядування та його підрозділами. У багатьох випадках цього недостатньо, в результаті чого багато явищ і процесів, особливо екзогенних і найбільш проблемних, залишаються поза увагою. Одна з вад системи державної статистики полягає в тому, що вона не охоплює або охоплює за залишковим принципом певні явища та процеси, важливі з точки зору стратегічного планування. Крім того, виявляється, що дані з вищезгаданих джерел є застарілими. Це пов'язано з тривалим циклом публікації статистичних даних. Наприклад, дані про ОГС публікуються з трирічною затримкою. Подібні та навіть більші затримки стосуються і традиційних публікацій. Проведенню повної діагностики територіальної системи іноді також заважає статистична таємниця.

Статистичні прогнози також важливі для процесу планування. Найчастіше вони стосуються населення або економічного розвитку. При роботі над стратегічним діагнозом рекомендується використовувати насамперед прогноз чисельності населення муніципалітетів до 2030 року, розроблений і наданий Центральним статистичним управлінням. Однак при формулюванні висновків та прийнятті можливих стратегічних рішень слід враховувати недосконалість прогнозів. Отже, ретельно підготовлений діагноз муніципалітету повинен включати: поточний стан, стан, що передував поточному стану, наприклад, п'ять років тому, очікуваний стан у вигляді прогнозів - там, де це можливо. В кінцевому підсумку, діагностика повинна містити інформацію, що

дозволяє сформулювати ключові висновки для соціального, економічного та просторового розвитку муніципалітетів.

Слід зазначити, що обсяг діагностики не є жорстким або конкретно визначеним, він залежить, зокрема, від специфіки громади, наприклад, питання, пов'язані з сільським господарством, будуть проаналізовані тільки у випадку сільських або сільсько-міських громад, поглиблений аналіз житлового господарства є доцільним у випадку міських громад або громад, що швидко розвиваються в цій сфері, тоді як опис рекреації та туризму стосуватиметься громад з особливими природно-ландшафтними або культурними цінностями. На противагу цьому, політика розвитку громади з конкретним природним ресурсом знайде відповідне застосування лише у випадку гірничодобувних громад. Основою для вибору сфер, що підлягають аналізу, повинні бути, зокрема, базові знання та досвід муніципалітету, а також висновки з попередньої реалізації.

Як зазначалося раніше, законодавець не встановлює тематичну сферу стратегічного діагнозу; він наказує брати до уваги лише такі сфери: соціальну, економічну та просторову. Таким чином, тематична сфера є відкритим каталогом. Відповідно до належної практики та рекомендацій Міністерства фінансів та регіональної політики, зразкова тематична сфера повинна включати

1. Умови, зумовлені географічним розташуванням, доступністю комунікацій та мобільністю.
2. Населення та демографічні процеси.
3. Економіка та ринок праці.
4. Навколишнє середовище та інфраструктура.
5. Культура та культурна спадщина.
6. Спорт, рекреація та туризм.
7. Планування та землекористування.
8. Громадська безпека.
9. Соціальна політика.
10. Освіта та виховання.
11. Соціальний капітал.

12 фінанси місцевого самоврядування.

У зв'язку з тим, що зазначена тематична сфера є широкою, і найчастіше суб'єкт, який готує стратегічний діагноз, має обмежені дані в рамках власних ресурсів, законодавець вказав у ст. 3аа Закону «Про громадське здоров'я», що

на вимогу суб'єктів, які готують діагностику, зазначену в частині 1 статті 10а, органи державної влади та самоврядування, державні та самоврядні організаційні одиниці та державні та самоврядні юридичні особи надають безкоштовно інформацію, зібрану в системах реєстрації даних, записах та реєстрах, якщо це не призводить до додаткового навантаження, окрім простого надання інформації.

Ця правова основа покликана полегшити отримання даних суб'єктами, що розробляють стратегію.

Слід підкреслити, що в процесі розробки діагнозу, окрім описаних вторинних даних, можуть використовуватися також первинні дані, отримані за допомогою різних методів дослідження, що застосовуються для цілей стратегії. Важливу роль при проведенні стратегічного діагнозу відіграє соціальна складова, адже саме мешканці є кінцевими реципієнтами стратегії. Важливим елементом процесу розробки стратегії є участь, яка має бути ефективною і залучати громадян та зацікавлені сторони до прийняття рішень щодо змісту стратегії. Залучення мешканців до роботи над діагностикою є результатом належної практики; законодавець з цього приводу мовчить, вказуючи лише на обов'язковість проведення консультацій, у тому числі з мешканцями. Більш глибока стратегічна діагностика призводить до кращої розробки напрямків і бачення, тому участь на кожному етапі видається методологічно необхідною.

Під час огляду наявних стратегічних діагнозів окремих міст України була помічена тенденція до включення не тільки діаграм і таблиць, але й доповнюючих їх діаграм (стовпчикові, кругові, стовпчикові), лінійних графіків, графічних діаграм і результатів використання комбінованих методів, наприклад, шарових графіків і картодіаграм, завдяки яким реципієнти можуть легше помітити взаємозв'язки і взаємні залежності між представленими даними.

Допускаються всі методи, але найголовніше - це ефект, тобто корисність і цінність діагнозу.

Відповідаючи на три основні дослідницькі питання, що містяться в цьому дослідженні, слід зробити висновок, що підготовка стратегічної діагностики є важливим елементом роботи з побудови стратегії розвитку муніципалітету. Законодавець зобов'язав суб'єкта, який розробляє стратегію, підготувати діагностику соціально-економічної та просторової ситуації з урахуванням функціональних зон, у тому числі міських функціональних зон. Основною метою діагностики є визначення найважливіших особливостей, ресурсів, потенціалів, проблем муніципалітету та його оточення для цілей планування довгострокової політики розвитку. Правильно (тобто відповідно до відомих практик) проведена і проілюстрована діагностика є умовою корисності стратегічних припущень і цілей розвитку, розроблених на її основі. Збережена методологія дозволить ефективно проводити подальшу роботу над стратегією, зокрема щодо відображення бачення та напрямів її розвитку в рамках моделі функціонально-просторової структури муніципалітету. Обсяг та макет діагностики не визначено, тому каталог рішень є відкритим. Важливо, що до стратегії включаються лише висновки діагностики. Законодавець не визначив, яким чином має бути проведена стратегічна діагностика, однак вона може бути підготовлена як окремий документ (наприклад, звіт) або як збірник різноманітних експертних висновків, аналізів та інших матеріалів, що супроводжують процес діагностики. Діагностика як елемент роботи над стратегічним документом має на меті підготувати осіб, які розробляють стратегію, а також виконавчий орган та органи влади громади до правильного визначення стратегічних цілей розвитку громади у соціальному, економічному та просторовому вимірі, а також напрямів діяльності, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. На завершення варто підкреслити, що хоча законодавець не вказав кінцевого терміну, до якого має бути проведена діагностика, слідуючи належній практиці, слід констатувати, що чим актуальніша діагностика - тим кращі висновки до стратегії.

## ВИСНОВКИ

Стратегія розвитку муніципалітету визначає напрямки діяльності органів місцевого самоврядування, установ, господарських одиниць на кілька років. Вибір цих напрямків є результатом аналізу умов, потенціалу та можливостей розвитку. Вона також відображає рівень прагнень і стан інституційної інфраструктури, активність і ступінь готовності до співпраці місцевої громади. Стратегія - це дороговказ, що позначає орієнтири на досить складному шляху розвитку. Вона не є директивою для муніципальних установ, не кажучи вже про приватних операторів.

Однак слід також враховувати можливість того, що фінансові витрати на розробку стратегії в муніципалітеті, де громадськість або муніципальна влада не переконані в необхідності такої стратегії, можуть виявитися непотрібними. У таких муніципалітетах стратегічний план розвитку є лише дослідженням, що прикрашає полицю в кабінеті мера.

Серед деяких міських голів досі існує переконання, що стратегія є некорисним інструментом в управлінні муніципалітетом, вона надмірно зв'язує їм руки, а без стратегії вони самі краще знають, що потрібно робити в муніципалітеті. Щоб виконати формальну вимогу про наявність стратегії, яка існувала в перший перехідний період, її замовляли у першої-ліпшої компанії, не приділяючи цьому документу особливої уваги.

Впровадження стратегії, головною метою якої є економічне відродження муніципалітету, вимагає змін у роботі самого муніципалітету. Знання та інформація все більше стають основою для розвитку. Місцева влада повинна сприяти створенню нових підрозділів в апараті муніципалітету, які будуть постійно аналізувати та діагностувати перебіг соціально-економічних процесів. Соціально-економічна ситуація в муніципалітеті та його околицях змінюється, змінюються фактори, що впливають на неї, тому не можна не відслідковувати та не аналізувати їх. Слід враховувати, що розвиток відбувається досить швидко, і для адміністративних органів дуже важливо усвідомлювати ситуацію, що



склалася, оскільки це дозволяє вносити необхідні корективи в ході досягнення поставлених цілей.

Розробка стратегії розвитку - це безперервний процес, який потребує постійного вдосконалення. У плані розвитку муніципалітету ніколи не можна розставити всі крапки над «і». Деякі елементи будуть втрачені. Одні елементи будуть відсутні, інші будуть додані. Стратегію не можна розглядати як документ, який має залишатися чинним без змін.

Основною метою стратегії є поживлення економіки муніципалітету, що призведе до створення нових робочих місць, але це має бути компроміс між швидким і безпечним розвитком, щоб він відбувався відчутними для місцевої громади темпами і не наражав її на небезпеку раптових економічних спадів. З цієї причини слід докладати зусиль для диверсифікації економіки муніципалітету, тобто базувати її на кількох галузях, щоб в результаті вона стала багатофункціональною.

На завершення слід сказати, що не існує єдиного шаблону стратегічного плану розвитку муніципалітету, який можна було б заповнити, як формуляр. Побудова такого плану є складним процесом, і в кожному муніципалітеті він відбувається дещо по-різному, оскільки муніципалітети різні і мають різні проблеми, які потрібно вирішувати.

Хоча багато муніципалітетів мають стратегію розвитку, все ще відчувається брак знань про те, що таке стратегічне програмування, які переваги воно приносить і які принципи слід застосовувати при розробці та впровадженні стратегії. Тим часом, вільна ринкова економіка, всупереч поширеним судженням, не звільняє від необхідності планування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов С.О. Сучасні проблеми правового регулювання процесу децентралізації влади в Україні та шляхи їх вирішення URL: <https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc34/6.pdf> (дата звернення: 27.05.2024). 17
2. Боковикова Ю. В. - Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування (2015). Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2015\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2015_1_15) (дата звернення: 27.05.2024). 10
3. Виборчий кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> (дата звернення: 27.05.2024). 6
4. Європейська хартія місцевого самоврядування. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 27.05.2024). 4
5. Картка законопроекту - Законотворчість. Електронний кабінет громадянина. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42765> (дата звернення: 27.05.2024). 18
6. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 27.05.2024). 5
7. Міністерство інфраструктури України. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 27.05.2024). 11
8. Титикало Р. С. Функції органів місцевого самоврядування. URL: <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/190/144> (дата звернення: 27.05.2024). 2
9. Правові засади місцевого самоврядування. URL: [https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Правові\\_засади\\_місцевого\\_самоврядування#Нормативна\\_база](https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Правові_засади_місцевого_самоврядування#Нормативна_база) (дата звернення: 27.05.2024). 3

10. Про асоціації органів місцевого самоврядування : Закон України від 16.04.2009 р. № 1275-VI : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17#Text> (дата звернення: 27.05.2024).14
- 11.Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII : станом на 14 трав. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 27.05.2024). 7
- 12.Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 27.05.2024). 1
13. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11.07.2001 р. № 2625-III : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text> (дата звернення: 27.05.2024). 16
- 14.Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування : Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-вр#Text> (дата звернення: 27.05.2024). 12
- 15.Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 27.05.2024).13
- 16.Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII : станом на 4 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 27.05.2024). 8
17. Про столицю України - місто-герой Київ : Закон України від 15.01.1999 р. № 401-XIV : станом на 1 січ. 2022 р. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-14#Text> (дата звернення: 27.05.2024). 15
18. Програма економічного та соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2022 - 2024 роки та стан виконання. [ternopilcity.gov.ua](https://ternopilcity.gov.ua). URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/programa-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku/55007.html> (дата звернення: 27.05.2024). 9
19. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України : Закон України від 08.11.2023 р. № 3428-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20#Text> (дата звернення: 27.05.2024).
20. Adamus W., 2002. Określanie priorytetów w zarządzaniu jednostkami administracji publicznej. Pr. Nauk. AE, Wrocław. 941.
21. Fortuna Z., Macukow B., Wąsowski J., 1993. Metody numeryczne. Wyd. Nauk.-Techn., Warszawa.
22. Hanratty P.J., Joseph B., 1992. Decision making in chemical engineering and expert systems: application of the analytic hierarchy process to reactor selection. *Comp. Chem. Eng.* 16, 849-860.
23. Harker P.T., Vargas L.G., 1990. The theory of ratio scale estimation: Saaty's Analytic Hierarchy Process. *Management Science* 3, 1385-1403.
24. Kahn H., Wiener A.J., 1967. *The Year 2000. A Framework for Speculation in the Next Thirty Tree Years*. New York, Macmillan.
25. Łuczak A., Wysocki F., 2005. Zastosowanie metod klasyfikacji typologicznej i planowania scenariuszowego do programowania rozwoju obszarów wiejskich. Wyd. AR, Poznań.
26. Plan rozwoju lokalnego gminy Rokietnica na lata 2004-2013. 2004. Urząd Gminy w Rokietnicy, Rokietnica.
27. Saaty T.L., 1980. *The Analytic Hierarchy Process Planning. Priority Setting. Resource Allocation*, MacGraw-Hill, New York International Book Company.

28. Strategia społeczno-gospodarczego rozwoju Gminy Rokietnica. 2001. Urząd Gminy w Rokietnicy, Rokietnica.
29. The Analytic Hierarchy & Network Processes Application in Solving Multicriteria Decision Problems. 2008. Red. W. Adamus. Jagiellonian University, Kraków.