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

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма – Державна служба

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач
Витрикуш В.І.
_____
підпис

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

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___»_____ 20__р.

Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільняк
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

ЗМІСТ

Вступ……3

Розділ 1. Теоретичні, інституційні та методичні засади формування стратегії об'єднаної територіальної громади……7
1.1. Сутність та місце стратегії об'єднаної територіальної громади в системі багаторівневого стратегічного планування……7
1.2. Інституційна та методична база формування стратегій об'єднаних територіальних громад……14
Висновок до розділу 1……22

Розділ 2. Системний аналіз середовища функціонування Підволочиської селищної територіальної громади і практики перспективного планування її розвитку……24
2.1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваної об'єднаної територіальної громади……24
2.2. Аналіз чинної практики перспективного планування розвитку об'єднаної територіальної громади……35
2.3.Оцінка ефективності сучасної практики перспективного планування розвитку досліджуваної ОТГ та чинників, що обумовлюють необхідність її модернізації……46
Висновки до розділу 2……58

Розділ 3. Модернізація механізму формування стратегії досліджуваної об'єднаної територіальної громади……60
3.1. Удосконалення організаційного забезпечення процесу розроблення стратегії розвитку ОТГ……60
3.2. Стратегування та імплементація сучасних форм реалізації стратегії досліджуваної об'єднаної територіальної громади……69
Висновки до розділу 3……79

Висновки……81

Список використаних джерел……86

ВСТУП

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

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

Проблеми стратегічного планування на рівні територіальних громад на сьогоднішній день представлені у наукових публікаціях багатьох вчених. Вони відображені у працях О. Алімова, Б. Беззубка, О. Берданової, Г. Васильченко, А. Васіної, В. Гейця, Б. Данилишина, М. Долішнього, О. Дудкіної, О. Дяків,

Я. Жаліло, Т. Желюк, А. Мельник, Г. Монастирського та багатьох інших. Вони фокусують увагу на питаннях сутності стратегічного планування, інноваційних механізмах та інструментах управління стратегічним розвитком на рівні територіальних громад. Разом з тим, методичне, нормативне, інформаційне та ресурсне забезпечення стратегічного панування на рівні територіальних громад поки залишається не завершеним, що суттєво знижує його ефективність та вимагає проведення наукових розвідок з цієї проблематики. Це обумовило вибір теми та постановку мети і завдань роботи.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні необхідності формування стратегії об’єднаної територіальної громади та виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення процедур її розроблення у контексті підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади.

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

- дослідити сутність та місце стратегії об'єднаної територіальної громади в системі багаторівневого стратегічного планування;

- охарактеризвути інституційну та методичну базу формування стратегій об'єднаних територіальних громад;

- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище досліджуваної об’єднаної територіальної громади;

- охарактеризувати чинну практику перспективного планування розвитку об’єднаної територіальної громади;

- оцінити ефективність сучасної практики перспективного планування розвитку досліджуваної ОТГ та чинників, що обумовлюють необхідність її модернізації;

- запропонувати напрямки організаційного забезпечення процесу розроблення стратегії розвитку ОТГ;

- визначити пропозиції щодо запровадження стратегування та імплементації сучасних форм реалізації стратегії досліджуваної об’єднаної територіальної громади.

Об’єктом дослідження є процес формування стратегії об’єднаної територіальної громади.

Предметом дослідження є теоретичні й прикладні аспекти запровадження системи стратегічного планування на рівні територіальної громади.

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

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

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження у даній роботі доповнюють, конкретизують та уточнюють відомі теоретичні положення та зосереджують увагу на практичних аспектах стратегічного планування розвитку на рівні територіальних громад в Україні. Автором узагальнено існуючі підходи до розкриття сутності та принципів стратегічного планування розвитку громад, проаналізовано особливості такої практики на прикладі

конкретної об’єднаної територіальної громади; розроблено висновки та практичні рекомендації щодо посилення узгодженості документів стратегічного планування, впровадження Агенції місцевого розвитку на рівні територіальної громади, вдосконалення системи індикаторів результативності стратегічного планування.

Практичне значення одержаних результатів. Згруповані та сформовані у роботі наукові дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування в рамках впровадження стратегічного планування розвитку відповідних територіальних громад. Матеріали дослідження можуть бути також використані у навчальному процесі у вищій школі при викладанні дисциплін управлінського профілю.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези «Моніторинг та оцінювання стратегії розвитку територіальної громади» в Матеріалах доповідей ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Тернопіль, травень 2021 року) та тези «Проєктний підхід до розробки стратегії розвитку територіальної громади» в Матеріалах Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, листопад 2021 р.).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ, ІНСТИТУЦІЙНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Сутність та місце стратегії об'єднаної територіальної громади в системі багаторівневого стратегічного планування

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

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

завдяки чому організація функціонує ефективно» [78]. Дж. Пірс і Р. Робертсон характеризують стратегічне управління «як набір дій та рішень щодо розробки та виконання стратегій, які складають для того, щоб досягти місії організації» [77].

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

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

Не зважаючи на актуальність, питання теоретичного базису стратегічного планування не мають однозначного вирішення. Дискусійними залишаються

трактування сутності та принципів стратегічного планування, методології його проведення на низовому рівні місцевого самоврядування тощо. Для прикладу, на думку Б. Грінчеля та Н. Костильової, стратегічне планування являє собою особливий вид управлінської діяльності, який полягає у розробці стратегічних рішень. Ці рішення передбачають визначення таких цілей і стратегій поведінки об’єктів управління, виконання яких забезпечить їх ефективне функціонування на довгостроковий період та високий ступінь адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Заслуговує також на увагу дефініція стратегічного планування, запропонована Б. Жихаревичем та Л. Лимоновим. Науковці трактують це поняття як самостійне визначення місцевим суспільством цілей та основних напрямків стійкого соціального та економічного розвитку в динамічному конкурентному середовищі. Важливо, що у поданій дефініції наголошено на необхідності залучення громадськості до вироблення стратегії, адже без цього її положення будуть відірваними від інтересів та потреб тих, для кого ця стратегія розроблена.

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

Стратегічне планування наділене низкою визначальних рис, а саме: «орієнтація на середньо- та довгострокову перспективу; врахування впливу на об’єкт планування чинників екзо- та ендогенного характеру, розробка заходів щодо послаблення або нейтралізації негативного впливу, або ж використання позитивного впливу цих чинників для досягнення поставлених стратегічних цілей; орієнтація на вирішення найважливіших для певної спільноти цілей, від досягнення яких залежить виживання цієї спільноти, а також перспективи її соціально-економічного розвитку; органічний зв'язок між стратегічними цілями

та наявними ресурсами для їх досягнення; високий ступінь адаптації, тобто здатність прогнозувати, яким чином зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі можуть вплинути на об’єкт планування та, відповідно, організація ефективного функціонування спільноти» [65, с. 20-21].

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

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

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

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

Реалізація стратегічного планування вимагає специфічних інтелектуальних зусиль та характеризується низкою суб’єктивним аспектів, які зумовлюють його складність. Найперше, стратегічне планування вимагає стратегічного підходу до діяльності, в основу якого покладене стратегічне мислення осіб, які мають повноваження приймати рішення щодо розвитку територіальної громади. Особливість стратегічного мислення полягає у прогностичному і практичному його вимірах. Воно зорієнтоване на зміну

дійсного стану речей, його метою є конструювання бажаного майбутнього для територіальної громади та визначення практичних засобів його досягнення. Специфіка стратегічного підходу до діяльності полягає у тому, що він:

– дає можливість чітко усвідомити, що й навіщо робити, що є важливим для розвитку громади, а чого робити не доцільно;

– розглядає територіальну громаду як об'єкт, що перебуває в зовнішньому середовищі, визначає цілі та завдання її розвитку, що є відходом від рутинного управління та спробою спроектувати майбутнє громади;

– спрямовує увагу органів влади територіальної громади на зміцнення її позицій у нестабільному середовищі, завдяки чому щоденні управлінські дії перетворюються у загальний осмислений рух до заданої цілі;

– передбачає плюралізм підходів та позицій до вирішення проблемних питань, співпрацю для узгодження інтересів усіх задіяних сторін; відкидає єдино правильну модель управління.

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

забезпечення стійкості територіальної громади до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

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

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

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

– стратегічний план (стратегія) виступає дієвим інструментом лобіювання інтересів територіальної громади на регіональному та національному рівні. Зокрема, розроблений стратегічний план розвитку забезпечує територіальній громаді кращий доступ до кредитних ресурсів чи технічної допомоги, які надають міжнародні фінансові організації чи благодійні програми;

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

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

На відміну від попередніх зразків планування стратегічний план є формою виразу внутрішньої мотивації місцевого співтовариства до досягнення бажаної моделі майбутнього. Процес стратегічного планування розвитку територій покликаний утримати територіальну громаду від популістських настроїв і налаштувати її на реалістичну та об'єктивну оцінку наявних ресурсів розвитку території. Стратегічний план одночасно розкриває потенціал, накопичений старшим поколінням, і спирається на можливості молоді. Ідеї стратегічного плану допомагають молоді визначити свої власні цілі життєвої самореалізації і погоджувати свої життєві плани з планом територіального розвитку. Для системи освіти стратегічний план є довгостроковим соціальним замовленням, для батьків – перспективною основою для життєвого самовизначення їхніх дітей. Це є також важливим аспектом стратегічного планування [52].

У минулому чимало стратегій було укладено під зовнішнім тиском чина вимогу міжнародних агенцій з розвитку. Проте для життєздатності стратегій вкрай важливо, щоб територіальні громади самі ініціювали їх розробку і впровадження. Залучення широкого кола громадян до створення середньо- та довгострокового плану розвитку ОТГ дозволяє, окрім вирішення нагальних проблем громади, ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення цих проблем, забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою. Розроблена таким чином стратегія відображає інтереси усіх громадян, атому сприймається громадою як «своя». Створений разом з громадою Стратегічний план незалежно від особистісних якостей керівників або політичної ситуації спрямовується на покращення стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання соціально активних громадян – патріотів своєї громади.

1.2. Інституційна та методична база формування стратегій об'єднаних територіальних громад

Стратегічне планування як важлива складова стратегічного управління розвитком територіальних громад, спрямоване на досягнення свого головного призначення – формулювання місії, стратегічних і оперативних цілей розвитку територіальної громади, з урахуванням її сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, які створює мінливе зовнішнє та внутрішнє середовище; вибір стратегії функціонування та розвитку, складання плану її реалізації, а також оцінювання та контроль за цим процесом.

Отож, кінцевою метою стратегічного планування є розробка стратегії. Поняття стратегії запозичене наукою публічного управління з менеджменту бізнес-процесів, де розрізняють стратегії зростання, стабілізації та скорочення; конкурентні, функціональні та ділові стратегії. У регіональному стратегічному управлінні з позицій системного функціонального підходу вирізняють наступні стратегії:

– політичну стратегію, спрямовану за зміцнення місцевого управління, налагодження взаємодії між усіма рівнями влади; попередження та вирішення етнічних, конфесійних й інших соціальних конфліктів у територіальній громаді;

– соціально-економічну стратегію, зорієнтовану на забезпечення росту економіки та стійкий розвиток економічного потенціалу територіальної громади; забезпечення безпеки та збалансованості місцевого ринку праці; згладжування різниці у рівні життя між різними територіальними громадами, населеними пунктами громади та групами населення; створення умов для ефективної праці та розвитку кожного індивіда;

– демографічну стратегію, пов’язану із забезпеченням раціонального природного приросту населення та його міграції, як на міжтериторіальному, так і на внутрішньо територіальному рівні;

– екологічну стратегію, покликану забезпечити раціональне використання природних ресурсів при зменшенні викидів у довкілля, безпечну утилізацію відходів, збереження природного кругообігу речовин і механізмів регенерації природи;

– земельну (просторову) стратегію, покликану забезпечити раціональне використання обмежених земельних ресурсів на базі оптимального розміщення виробництв, комунікацій, місць розселення;

– конкурентну стратегію, яка має на меті розвиток конкурентних переваг територіальної громади, що забезпечують додатковий притік фахівців, а також капіталів, що сприяють її розвитку.

Якщо взяти за критерій часовий вимір розробки стратегії, то їх поділяють на такі різновиди:

– довгострокова стратегія розвитку – визначає головні тренди та виклики, які випливають із змін у внутрішньому розвитку територіального формування і змін його зовнішнього оточення; закріплює комплексну соціально-економічну концепцію розвитку територіального формування на тривалу перспективу з урахуванням соціального, економічного, територіального та інституційного вимірів; сценарії соціально-економічного

розвитку з врахуванням цілей та пріоритетів сталого розвитку; внутрішні та зовнішні умови просторового розвитку територіального формування; самі цілі та пріоритети розвитку, а також механізми їх досягнення на період від 5 років;

– середньострокова стратегія (план) розвитку – містить аналіз соціальної, економічної, соціальної, економічної та просторової ситуації у територіальному формуванні з урахуванням стану середовища; прогноз тенденцій розвитку та час дії стратегії; окреслення стратегічних цілей на період дії стратегії у всіх вимірах; показники реалізації; окреслення напрямків втручання суб'єктів реалізації політики розвитку, які слугують досягненню стратегічних цілей політики розвитку; встановлення системи реалізації, передусім принципів і процедур діяльності інституцій, що беруть участь у реалізації стратегії, які охоплюють порядок затвердження, моніторингу, контролю і звітності та спосіб координації діяльності цих інституцій, а також фінансові рамки на період 3-5 років;

– інші стратегії розвитку, які визначають базові умови, цілі та напрями розвитку в параметрах, визначених для розвитку окремих населених пунктів територіального формування, секторів чи галузей економіки та соціальної сфери, які деталізуються за допомогою програм. Ці стратегії містять прогноз ситуації у обраній сфері, яка охоплена стратегічним плануванням з урахуванням стану середовища та просторових диференціацій; прогноз розвитку відповідної сфери на період дії стратегії; визначення цілей розвитку та показників їх реалізації; фінансові обмеження. До числа таких стратегій належать стратегії розвитку окремих сфер діяльності (освіти, охорони здоров'я, комунального господарства), стратегії головних розпорядників бюджетних коштів та ін.

В основу розробки стратегії розвитку територіального формування має бути покладена певна методологія. Під методологією з позицій філософії науки, розуміють систему принципів, способів організації та побудови теоретичної та практичної діяльності. Узагальнюючи це, методологія стратегічного планування розвитку територіальної громади являє собою сукупність вимог, які

висунуті до суб'єкта у процесі передбачення майбутнього об'єкту стратегічного планування.

Вихідними компонентами методології стратегічного планування є суб'єкт та об'єкт. Відповідно до норм Закону України «Про стратегічне планування» та Конституції України, територіальні громади безпосередньо, або через утворені органи місцевого самоврядування «...затверджують програми соціально-економічного розвитку і контролюють їх виконання»... на відповідній території [30]. Згідно положень Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», розробниками цих програм на рівні територіальних громад є виконавчі органи (ст. 27. п. 1), а власне затвердження цих програм є виключною компетенцією відповідного органу місцевого самоврядування (міської, селищної, сільської ради) [60]. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» визначає «органи місцевого самоврядування відповідальними за досягнення показників економічного та соціального розвитку, визначених відповідними програмами. Що стосується довгострокових прогнозних та програмних документів, до числа яких належать стратегія розвитку територіальної громади, то вона розробляється місцевою радою (апаратом) у разі прийняття відповідного рішення депутатським складом ради; у рішенні можуть бути визначені строки розробки, порядок фінансування, процедура розгляду та затвердження проекту стратегії територіальної громади» [57].

Однак, хибно вважати, що до розробки стратегії розвитку територіальної громади мають долучатись виключно представники влади. Об'єктивність цілей стратегії та її інших елементів може бути забезпечена лише за умови долучення до її розробки представників бізнесу та громадськості. Таким чином, вони також є суб'єктами стратегічного планування. Відтак, у складі суб'єктів планування можна виділити владну компоненту, яка представлена фахівцями органу місцевого самоврядування та органів управління різного рівня, та громадську компоненту, яка сформована представниками підприємницького сектору та громадських і самоврядних організацій. Безпосереднім розробником

стратегії розвитку зазвичай виступає спеціально утворений колегіальний орган – робоча група, сформована із представників усіх зацікавлених сторін.

Щодо об'єкту стратегічного планування, то ним виступає відповідна адміністративно-територіальна одиниця (територіальна громада міста, села, селища, об'єднана територіальна громада), а точніше соціально-економічні процеси, які відбуваються в межах зазначеної території.

Важливим методологічним аспектом стратегічного планування є розробка його принципів, тобто правил чи певних закономірностей, на яких воно має базуватись. Примітно, що в науковій літературі досі зберігається дискусія щодо вироблення принципів стратегічного планування. За увесь період існування стратегічного планування, його принципи неодноразового видозмінювались та доповнювались. Як зазначає З. Васильченко, «частина принципів, які ефективно діяли в сталій «мало мобільні» економіці, не дадуть позитивного результату в «новій» глобальній економіці» [11, с. 32]. Відповідно до положень Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «принципами розробки відповідних програм визначені: цілісність, гласність, об'єктивність, науковість, самостійність, рівність, дотримання загальнодержавних інтересів» [57]. З огляду на те, що програми соціально-економічного розвитку та стратегії розвитку територіальних громад належать до числа програмних документів, то принципи їхнього складання багато в чому подібні. Варто відзначити оригінальний підхід до виділення принципів стратегічного планування розвитку територіальних громад, який запропонований Н. Сментиною. На її думку, «ці принципи доречно об'єднати у три блоки: загальні, спеціальні, а також принципи партнерства» [64, с. 77]. В загальному, зміст принципів стратегічного планування розвитку територіальної громади представлений у табл. 1.1. Дискусійним в теорії стратегічного планування є питання процедури розробки та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку території. В науковому середовищі наявні кілька підходів до виокремлення основних методів та етапів стратегічного планування, складових елементів цього процесу

та зв'язку між ними. Як зазначають Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко, розробка стратегії розвитку територіальної громади може здійснюватись за допомогою різних методів [13, с. 79], зокрема:

Таблиця 1.1

Принципи стратегічного планування розвитку територіальної громади [64, с. 77].

Назва принципу	Зміст принципу
Всебічного аналізу	Врахування комплексу характеристик поточного соціально-економічного стану територіальної громади, досягнутих результатів її функціонування (у т.ч. порівняно з іншими громадами, регіональними та національними показниками) та прогнозованих тенденцій
Адекватності	Визначення пріоритетних напрямків на підставі всебічного аналізу існуючої ситуації та взаємозалежності між локальними, регіональними та національними проблемами
Пріоритетності	Окреслення 3-5 пріоритетних напрямків, на вирішенні яких мають бути сконцентровані увага та ресурси задля досягнення стратегічної мети економічного та соціального розвитку територіальної громади
Системності	Поєднання економічних, соціальних та екологічних завдань
Контрольованості	Наявність критеріїв оцінки успішності реалізації стратегії
Науковості	Розробка стратегії є результатом наукового дослідження та проводиться відповідно до визнаної методики
Гнучкості	Можливість корегування стратегії під впливом внутрішніх та зовнішніх змін
Результативності	Спрямування усіх заходів, що передбачені стратегією, на досягнення стратегічної мети економічного та соціального розвитку територіальної громади
Цілісності	Взаємоузгодженість програмно-прогнозних документів економічного та соціального розвитку локального, регіонального та національного рівнів
Об'єктивності	Оперування офіційними даними органів статистики, територіальних органів виконавчої влади, місцевих органів виконавчої влади у сфері економічного та соціального розвитку
Прозорості	Забезпечення прозорості процесів розробки та реалізації стратегії через широке висвітлення результатів у ЗМІ
Легітимності (консенсусу)	Сприйняття стратегічного бачення та плану дій переважною більшістю мешканців територіальної громади, представників бізнесу та політичних сил
Залучення громадськості	Вивчення та врахування суспільної думки при складанні плану шляхом залучення до процесу зацікавлених сторін

– метод патерналізму, який передбачає розробку стратегії фахівцями з органу влади та муніципального менеджменту без залучення громадськості. В сучасних умовах використання такого методу підготовки стратегії розвитку громади не є рідкістю та пов'язане із вимогою щодо наявності затвердженої стратегії для участі у грантових програмах для об'єднаних громад. Внаслідок

цього, у частині громад стратегію сприймають як формальну перепону для подання заявки на отримання фінансування;

– експертний метод передбачає розробку стратегії розвитку громади експертами, які проводять ґрунтовні дослідження статистичних показників, використовують математичний апарат, проводять кореляційні чи факторні аналізи, прогнозують тенденції та пропонують плани дій. Розробка стратегії здійснюється на платній основі, нерідко без залучення громадськості. Одним із найголовніших недоліків такого методу є відсутність консультацій з людьми, а отже розроблена стратегія буде сприйматись як чужорідний документ, який має мало шансів бути підтриманим громадськістю;

– експертно-консультативний метод, який передбачає розробку стратегії розвитку запрошеними експертами, які в рамках роботи використовують різні форми консультування (круглі столи, громадські слухання, анкетування та ін.) з громадськістю (бізнес-асоціації, недержавні організації та ін.), а також тісно співпрацюють із владою. Запорукою успішності використання цього методу стратегічного планування є підходи до формування фокус-груп для проведення консультацій, від чого можуть залежати висновки та пріоритети, покладені в основу стратегії;

– адміністративно-консультативний метод, який передбачає розробку стратегії розвитку фахівцями органу влади та муніципальним менеджментом з консультативним залученням громадськості через опитування, круглі столи, громадські слухання. Ефективність такого методу стратегічного планування залежить від того, наскільки змістовними чи формальними будуть проведені заходи із консультування з громадськістю, чи буде широко оприлюднюватись інформація про їх проведення тощо. Якщо ці заходи будуть проведені «для галочки», то результативність такої співпраці буде мінімальною, а розроблена стратегія розвитку територіальної громади – відірвана від потреб та інтересів її мешканців;

– метод «співучасті», який передбачає розробку стратегії розвитку за результатами довготривалого партнерства між експертами, громадськістю та

владою. Концепція методу передбачає колективну участь громади у розробці основних положень стратегії через формування групи професіоналів з лідерів громадської довіри, представників об'єднань бізнесу, інституцій громадського суспільства та влади. Додатково запрошують незалежних фахівців для надання консультацій членам групи з різних питань розробки стратегії. Це значно посилює вагомість процесу розробки стратегії, скеровує дії учасників робочої групи та дає їм змогу впевнитись у правильності зроблених висновків чи прийнятих рішень.

У методичному ракурсі стратегічне планування розвитку територіальної громади є складним інструментом впливу на її перспективи. В рамках цього планування найперше аналізують сили та можливості громади, які впливають на ситуацію в ній; в подальшому розробляють конкретні заходи (програми, проекти чи завдання), необхідні для виконання. Селективною складовою процесу стратегічного планування є формування конкретного набору заходів, які необхідно реалізувати в рамках стратегії. Необхідність вибору заходів пояснюється обмеженістю ресурсів та можливостей, якими володіє громада, а тому до реалізації відбирають найбільш актуальні.

Процес стратегічного планування, не залежно від обраного методу, має характеризуватись певною послідовністю дій. У науковому середовищі немає консенсусу щодо того, які етапи стратегічного планування доречно виділяти. Для прикладу, канадські науковці послідовність виконання робіт з розробки стратегії соціально-економічного розвитку території оцінюють трьома етапами: стратегічний аналіз, вибір стратегії, реалізація стратегії [62, с. 30]. Натомість, британські вчені розглядають сім етапів стратегічного планування: загальний огляд; аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку території; SWOT-аналіз; стратегічне бачення майбутнього розвитку території (місія, пріоритети); стратегічний план (цілі, програми, проекти); моніторинг та оцінка реалізації стратегії розвитку території; аналіз ефективності й результативності, корегування цілей і методів їхнього досягнення [8, с. 45].

Адаптований до вітчизняних реалій підхід до виділення етапів розробки стратегії розвитку територіальної громади запропонували фахівці Проекту USAID ДІАЛОГ Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко, реалізовуваного за підтримки Асоціації міст України. Етапами стратегічного планування є:

– «організаційно-підготовчий етап, який вказує на готовність органу влади та громадськості територіальної громади брати ґрунтовну участь у підготовці стратегії розвитку;

– етап дослідження середовища, який передбачає діагностику реального стану розвитку територіальної громади, ідентифікації проблем та можливостей у громаді;

– етап побудови стратегічного плану, який передбачає формування «дерева цілей» та напрацювання планів дій;

– етап затвердження стратегії та організація роботи з моніторингу її виконання [13, с. 80-81].

Кожен із вказаних етапів розробки стратегії розвитку громади переслідує виконання певних функцій, та має кінцевий результат з огляду на специфіку процесно-функціонального підходу до стратегічного планування. Методика розробки стратегії розвитку територіальної громади являє собою впорядковану сукупність взаємопов’язаних управлінських процесів, реалізація яких через функції стратегічного планування втілюється конкретних результатах.

Висновки до розділу 1

Поняття стратегічного управління було введене у науковий обіг, щоб виразити відмінності між поточним управлінням на рівні окремих завдань і управлінням, орієнтованим на виявлення і використання довгострокових можливостей розвитку об’єкта.

Стратегічне планування є первинним елементом стратегічного управління. Питання трактування сутності та принципів стратегічного планування, методології його проведення на низовому рівні місцевого

самоврядування в наукових колах є дискусійними. Його розглядають з таких позицій: як систему принципів, процедур, функцій та механізмів; як цілеспрямовану діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та громадськості щодо визначення головної мети і завдань розвитку територіальної громади; як певний алгоритм розробки програмних документів.

Перевагами впровадження стратегічного планування на рівні територіальних громад є: виступає індикатором готовності місцевої влади брати на себе відповідальність за майбутнє територіальної громади та рівень її соціального та економічного розвитку; стратегічний план є дієвим інструментом лобіювання інтересів громади на регіональному і національному рівні; розробка стратегічного плану передбачає конструктивний діалог між владою, населенням та бізнесом для вироблення пріоритетів розвитку громади.

Кінцевою метою стратегічного планування є розробка стратегії. У регіональному стратегічному управлінні з позицій системного функціонального підходу вирізняють політичну, соціально-економічну, демографічну, екологічну, конкурентну та інші стратегії; за часовим критерієм виділяють довгострокову та середньострокову стратегії. Об’єктивність цілей стратегії та її інших елементів може бути забезпечена лише за умови долучення до її розробки представників бізнесу та громадськості.

Питання розробки принципів стратегічного планування має дискусійний характер. До їх складу, відповідно до більшості наукових поглядів, належать такі принципи як: адекватності, пріоритетності, системності, контрольованості, науковості, гнучкості, результативності, цілісності, об’єктивності, прозорості, легітимності, залучення громадськості та інші. Дискусійним є також питання процедури розробки та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку території. Розробка стратегії розвитку територіальної громади здійснюється за допомогою різних методів: патерналізму, експертно- чи адміністративно-консультативного, методу «співучасті» та інших.

РОЗДІЛ 2
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДВОЛОЧИСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ І ПРАКТИКИ ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ЇЇ РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваної об'єднаної територіальної громади

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

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

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

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

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

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

Інформаційна база для проведення діагностики соціально-економічного розвитку територіальної громади об’єднує внутрішні й зовнішні джерела даних. До внутрішніх джерел інформації належать дані структурних підрозділів апарату відповідного органу місцевого самоврядування (відділу земельних відносин, відділу освіти, дані розпорядників та одержувачів коштів відповідного місцевого бюджету та ін.), програми соціально-економічного розвитку громади в цілому та окремих сфер діяльності, звіти про їх виконання. Зовнішніми джерелами інформації для проведення аналізу є: дані територіальних підрозділів Державної служби статистики України, суб’єктів

господарювання, розташованих у громаді; результати наукових та соціологічних досліджень, що стосуються територіальної громади тощо. Окрему складову інформаційної бази базового аналізу становлять програмні документи, такі як Генеральний план розвитку території громади, соціально-економічний паспорт території та інші.

Система соціально-економічних показників, необхідних для проведення аналізу, складається розробниками на підставі Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегічних та програмних документів соціально-економічного розвитку ОТГ, схвалених Наказом Мінрегіонбуду від 30.03.2016 р. № 75 [59]. Разом з тим, розробники стратегії розвитку територіальної громади можуть доповнювати пропоновані показники додатковими індикаторами, які на їх розсуд, потрібні для об'єктивного оцінювання.

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

Відтак, профіль Підволочиської селищної ОТГ містить такі підрозділи:

1) загальна інформація, присвячена історії та природно-географічним даним територіальної громади, її особливостям. Підволочиська селищна ОТГ була утворена 30.07.2015 р. у складі громади смт. Підволочиська та 22 сільських громад. За географічним положенням громада знаходиться у північно-східній частині Тернопільської області, на відстані 40 км від обласного центру. Площа територіальної громади складає 350 км^2, або 43,8 % території Підволочиського району і 2,5 % площі області. Підволочиська ОТГ межує зі сходу з Волочиською ОТГ Хмельницької області, з півдня – із Скалатською ОТГ, з півночі із Скориківською і Новосільською ОТГ

Підволочиського району, з північного заходу – Збаразьким, з заходу – з Тернопільським районом. Громада має вигідне логістичне розташування – знаходиться на європейській трасі Е 50 (Махачкала – Брест, Франція), дорозі національного значення М 12 (Кропивницький – Львів – Стрий).

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

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

Таблиця 2.1

Демографічні показники Підволочиської селищної ОТГ Тернопільської області у 2018-2021 рр. [23]

Показники	2018	2019	2020	Поч. 2021
Кількість жителів ОТГ, осіб	19855	20013	19610	19395
в т.ч. міське населення	8056	8015	7981	7808
Кількість осіб на 1 км^2	56,73	57,18	56,03	55,93
% зростання / зменшення населення за минулий рік	–	100,8	97,9	99,83

2) демографічна ситуація, тенденції у зміні населення, його освітніх та гендерній структурі, індекс старіння населення. Демографічна ситуація в ОТГ характеризується стійким скороченням чисельності населення і його старінням.

На початок 2021 року в Підволочиській ОТГ проживало 19,4 тис. осіб, з яких 7,8 тис. осіб, або 40,8 % становили жителі міст. Рівень урбанізації дещо нижчий порівняно з середнім значенням Тернопільської області 44,9 % та в 1,75 рази нижчий, ніж середній рівень по країні. Значно нижчою за середньоукраїнську є густина населення в ОТГ – 55,9 осіб/км^2 (табл. 2.1).

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

Таблиця 2.2

Гендерно-вікова структура населення Підволочиської селищної ОТГ Тернопільської області у 2020 році [23]

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

3) якість та структура забезпечення населення громади житлом, динаміка введення нового житла в експлуатацію, облаштування житлового фонду усіма комунальними зручностями. Зважаючи на територіальну структуру населення, у складі якого переважають мешканці сільської місцевості, у Підволочиській ОТГ індивідуальні житлові будинки складають 99,3 % сукупного обсягу житла, решту припадає на багатоквартирні будинки. В абсолютних даних кількість індивідуальних житлових будинків станом на 2020 рік склала 8494 од, з яких

7633 індивідуальні та 64 багатоквартирні будинки. Примітно, що із загальної кількості індивідуальних житлових будинків у громаді 861 об'єкт, або понад 10% не використовуються. Це пояснюється погіршенням демографічної ситуації у громаді, а також є наслідком складної економічної ситуації.

Показники динаміки житлового господарства в Підволочиській ОТГ свідчать, що у 2019-2020 рр. об'єкти житлової нерухомості в експлуатацію не вводились, були також відсутні об'єкти незавершеного будівництва. Кількість заселених індивідуальних житлових будинків після зростання у 2018 році на 222 об'єкти, або на 3,0 %, у наступні роки залишалась незмінною; у 2018 році було також введено в дію 2 багатоквартирні житлові будинки, у 2019-2020 рр. такі випадки були відсутні. Дані соціологічних опитувань засвідчили, що у громаді переважає власне володіння житловою нерухомістю: понад 76,4 % мешканців проживають у власному будинку, 21,5 % мають власну квартиру. Середня площа житла складає 61-100 м^2.

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

4) зайнятість та доходи населення (рівень і структура зайнятості у розрізі галузей економіки, динаміка безробіття, розподіл безробітних за гендерною, віковою ознакою і рівнем освіти, середній рівень оплати праці тощо). Кількість працездатного населення у Підволочиській ОТГ складає 11,87 тис. осіб, з яких зайняте населення складає 6,35 тис. осіб, або 53,5 %. При цьому, в установах та організаціях, а також на підприємствах, які знаходяться на території громади, працевлаштовані всього 1,79 тис. осіб, або дещо більше чверті усіх зайнятих, понад 4,55 тис. осіб зайняті іншими видами діяльності. Частина мешканців ОТГ працевлаштовані у м. Волочиськ Волочиської ОТГ. 1,09 тис. осіб віднесені до самозайнятих (фізичні особи-підприємці) (рис. 2.1). До найбільших

роботодавців на території ОТГ належать: аграрні підприємства ТОВ «Агрофірма Медобори» (кількість працюючих – 183 осіб), ТОВ «АГРО-РОСЬ» (70 осіб); підприємства переробної промисловості – ТОВ «Надзбруччя хліб» (177 осіб), швейної промисловості – ТОВ «Антарес» (50 осіб).

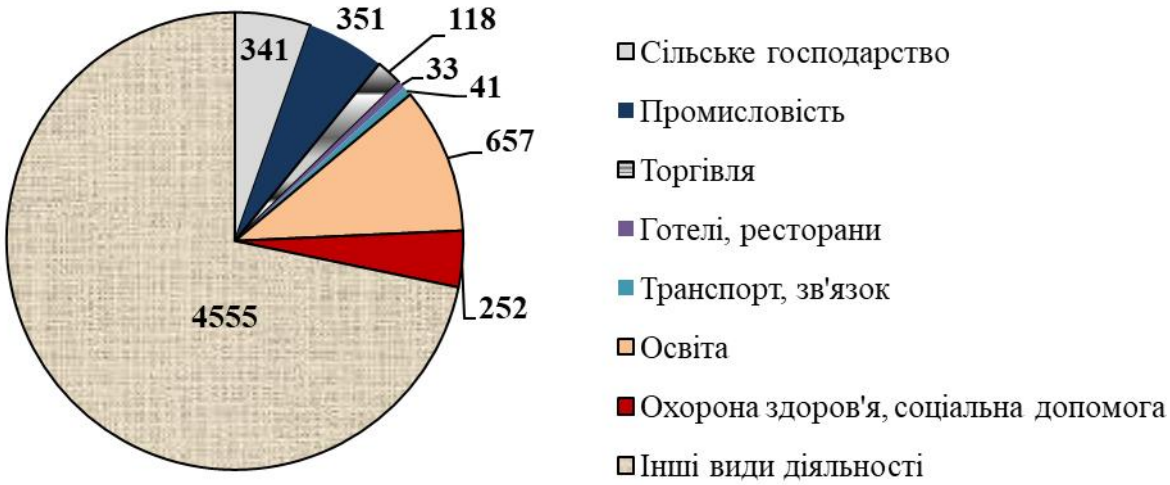

Рис. 2.1. Структура зайнятості у Підволочиській ОТГ у 2018 році, осіб

Примітка. Розроблено на основі [23].

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

Зважаючи на відсутність відповідної статистичної бази, оцінити рівень оплати праці в громаді у динаміці не можливо. Однак, за даними офіційної статистики, за перше півріччя 2021 року середня зарплата у Підволочиському

районі становила 7,10 тис. грн., що значно нижче, ніж по країні в цілому та по області. Примітно, що мешканці громади рівень зарплати, який дає можливість комфортно проживати у Підволочиській ОТГ оцінюють в сумі 20,0 тис. грн., що в 2,8 рази перевищує поточний рівень оплати праці у районі;

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

Обсяги виробництва у найважливішій галузі економіки ОТГ – аграрному секторі зросли з 285,0 млн. грн. у 2017 році до 366,0 млн. грн. у 2020 році, або на 28,4%. У промисловості ОТГ зростання за період 2017-2020 рр. становило 2,5 рази, або з 84,0 до 206,0 млн. грн. Натомість, суб'єкти господарювання галузі торгівлі характеризуються стійким зменшенням обсягів реалізації (табл. 2.3). Економіка Підволочиської ОТГ зорієнтована на потреби внутрішнього ринку, обсяги експорту порівняно із показниками виробництва є незначними, не зважаючи на їх зростання за останні роки в 2,1 рази.

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва в окремих галузях економіки та обсяги експорту в Підволочиській ОТГ у 2017-2020 рр., млн. грн.

Показник	2017	2018	2019	2020
Обсяги виробництва у галузях: сільське господарство, мисливство, лісове та рибне господарство	285	313	318	366
промисловість	84	189	119	206
оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з їх ремонту	40	38	35	30
Обсяги експорту продукції	2,8	4,0	3,9	5,8

Примітка. Складено на основі [23].

Зростання економіки позитивно позначається на показниках виконання бюджету Підволочиської ОТГ. Створення об'єднаної громади збільшило доходи селищного бюджету від оподаткування в 3,1 рази з 11,8 млн. грн. у 2017 році до 36,3 млн. грн. у 2018 році. В наступні роки спостерігались високі темпи приросту податкових надходжень, провідну роль у їх формуванні відіграють поступлення ПДФО. На 2021 рік вони заплановані в обсязі 41,0 млн. грн., що в 2,2 рази більше, ніж у 2019 році. Згідно прогнозу селищного бюджету на 2022-2023 рр., надходження від сплати ПДФО продовжать зростати.

Високими темпами зростання характеризуються також єдиний податок (з 8,5 млн. грн. до 14,0 млн. грн.), плата за землю (з 3,8 млн. грн. до 5,4 млн. грн., відповідно), акцизний податок (з 2,3 млн. грн. до 3,7 млн. грн.). Втім, згідно прогнозів, у 2022-2023 рр. надходження акцизного податку до селищного бюджету різко зменшаться, що пов'язане з втратою чинності норми про зарахування до місцевих бюджетів 13,44% надходжень акцизного податку з пального (табл. 2.4). Через це можна прогнозувати підвищення рівня залежності селищного бюджету від міжбюджетних трансфертів. Згідно затвердженого плану доходів селищного бюджету на 2021 рік, питома вага власних доходів визначена на рівні 55,4 %, натомість 44,6 % сукупних доходів мають становити трансферти.

Таблиця 2.4

Податкові надходження селищного бюджету
Підволочиської ОТГ у 2017-2023 рр., млн. грн.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Податкові надходження, в т.ч.:	**11,8**	**36,3**	**52,8**	**66,6**	**69,5**	**Н.д.**	**Н.д.**
Податок на доходи фізичних осіб	–	18,4	31,1	39,8	41,0	43,9	47,0
Єдиний податок (крім с/г виробників)	3,4	5,0	5,6	6,9	7,4	14,6	15,2
Єдиний податок від с/г виробників	2,5	3,5	4,4	6,4	6,6		
Рентна плата за використання інших природних ресурсів	1,4	2,6	2,7	3,3	3,5	3,6	3,7

Плата за землю	2,6	3,8	5,2	4,9	5,4	7,5	7,6
Податок на нерухомість	0,2	0,6	0,9	1,7	1,8		
Акцизний податок	1,6	2,3	2,8	3,6	3,7	1,3	1,4

Примітка. Складено на основі [23]. За 2021 рік – план, 2022-2023 рр. – прогноз.

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

У структурі видаткової частини селищного бюджету Підволочиської ОТГ вагому роль відіграють видатки на культуру та мистецтво, охорону здоров'я та державне управління, але провідною за обсягом спрямування коштів з бюджету залишається освіта. У 2021 році в Підволочиській громаді працювали 9 дошкільних та 16 загальноосвітніх навчальних заклади (з них 5 навчально-виховних комплексів типу «школа – садок». Погіршення демографічної ситуації в ОТГ позначається на кількості дітей у дошкільних і загальноосвітніх закладах, показниках їх наповнюваності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Окремі показники діяльності закладів освіти
у Підволочиській ОТГ у 2018-2020 рр. [23]

Показники	2018	2019	2020
Кількість дошкільних закладів, одиниць	–	9	9
Кількість дітей в дошкільних закладах, тис. осіб	–	535	519
Завантаженість дошкільних закладів (дітей на 100 місць)	120	115	95
Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, одиниць	–	18	16
Кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб	–	1777	1762
Кількість вчителів у загальноосвітніх навчальних закладів, осіб	290	287	278

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

Хмелиськівського ДНЗ – 136,4 %, Качанівського ДНЗ – 142,9 %, Турівського ДНЗ – 146,2 %.

Середня наповнюваність п’яти НВК територіальної громади складає від 10,0 % у Клебанівському ЗНЗ І-ІІ ст. – ДНЗ до 25,3 % в Оріховецькому ЗНЗ І-ІІ ст. – ДНЗ. Низьким залишається цей показник і в загальноосвітніх закладах освіти, тільки в 5-ти з 11 ЗОШ рівень наповнюваності перевищує 30 %, найвищим він є у Підволочиській ЗОШ І-ІІІ ст. – 41,1 %. Однак, наповнюваність у Росохуватецькій ЗОШ І ст. складає 9,4 % від проектної потужності, у Турівській ЗОШ І-ІІІ ст. – 16,3 %, у Хмелисківській ЗОШ І-ІІ ст. – 22,8 %.

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

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

7) навколишнє середовище (якість повітря, води та рівень їх забруднення, викиди шкідливих речовин в атмосферу; переробка і видалення відходів, обсяг відходів та вартість їх утилізації). Стан навколишнього середовища у громаді помірно задовільний, однак має тенденцію до деградації. Головними загрозами довкіллю є відсутність інфраструктури комунальних послуг та їх низька якість; екстенсивне ведення сільського господарства, хімічне удобрення земель та відсутність обладнання для очистки й утилізації відходів с/г виробництва;

використання викопних покладів сировини на території ОТГ, що призводить до руйнування природного ландшафту, зменшення біологічно активної площі, впливає на водні ресурси, повітря (пил і шум від ведення видобувної діяльності та транспортування сировини);

8) потенціал для інвестицій і проектів розвитку (нерухомість для ведення господарської діяльності, в тому числі наявність вільних земельних ділянок та промислових майданчиків, інфраструктура з підтримки підприємництва; проекти та місцеві програми, які заплановані для реалізації, діяльність недержавних громадських організацій, соціальний капітал громади та ін.).

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

2.2. Аналіз чинної практики перспективного планування розвитку об’єднаної територіальної громади

Успішність розвитку територіальної громади значною мірою залежить від її здатності органічно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Системний підхід у визначенні взаємодії між внутрішніми процесами у територіальній громаді та зовнішнім середовищем її функціонування є функцією стратегічного управління. Якщо для суб’єктів господарювання здатність адаптуватись до умов мінливого навколишнього середовища є постійною необхідністю для розвитку, то для органів управління територіальних громад це менш актуально,

адже їх головна мета полягає в ініціюванні позитивних змін в навколишньому середовищі. Однак, у «контексті стратегічного планування бізнес та територіальні громади зіштовхуються з подібними проблемами, що примушує швидко маневрувати ресурсами, перенаправляти їх від однієї потреби до іншої, від одного проекту до іншого. Стратегічні плани розвитку у цьому ракурсі є орієнтирами, які дають змогу відключити механізми активації небажаних відхилень, надати чіткого зв'язку між довгостроковою нормативною рамкою та повсякденним управлінням діяльністю» [40].

Визначення якісних параметрів місцевого розвитку в рамках стратегічного планування, зазвичай, здійснюють зі застосуванням методу SWOT-аналізу. Цей метод дає змогу ідентифікувати сильні й слабкі сторони територіальної громади, зовнішні можливості для стимулювання її розвитку, а також чинники, які можуть перешкодити цьому. Метод SWOT-аналізу формує перше розуміння того, якими є важливі з точки зору місцевого розвитку економічні та соціальні параметри. В подальшому ці параметри аналізують більш глибоко із застосуванням спектру аналітичних методів.

Запозичена із корпоративного менеджменту, методологія SWOT-аналізу призначена для пошуку і прийняття обґрунтованих рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища. Аналіз сильних та слабких сторін, який передбачений в рамках SWOT-аналізу, вказує на те, які якості доцільно нарощувати і розширити, а які тенденції в процесі розвитку потребують коригування. Дослідження зовнішніх чинників має на меті спрогнозувати реакцію об'єкта планування на ризики, які можуть виникнути в процесі його функціонування.

У публічному секторі SWOT-аналіз дає змогу розробити обґрунтовану стратегію досягнення майбутнього, максимально адаптовану до вихідних умов місцевого розвитку з врахуванням дії зовнішніх чинників. В рамках цього аналізу здійснюють систематизацію чинників, які діють всередині та ззовні територіальної громади із залученням прийомів критичного осмислення даних і фактологічної бази. Критичне осмислення можливостей та ризиків повинне

концентруватись на можливих тенденціях розвитку в перспективі, але більшою мірою відстежувати актуальні тенденції, вплив яких може посилитись в наступні періоди. На відміну від аналізу сильних та слабких сторін громади, при оцінюванні можливостей та ризиків відстежують не тільки ситуацію щодо самої громади, але й так звану «абсолютну ситуацію» – зовнішнє середовище. Зовнішнє середовище для територіальної громади формують чинники, на які органи управління вплинути не можуть – географічне розташування території, загальна економічна ситуація в країні, політико-правові умови, пріоритети політики у фінансово-бюджетній сфері та ін.

При виявленні сильних сторін територіальної громади важливо реально оцінювати усі характеристики, не перебільшуючи їх значення. Поширеною в Україні практикою при стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах є переоцінювання вигідності географічного розташування, потенціалу для розвитку виробництва чи туризму, рівня фахової підготовки мешканців та ін. Ймовірні сильні сторони громади важливо також порівнювати з подібними характеристиками громад-сусідів. Для прикладу, якщо у сусідніх громадах належним чином організоване надання адміністративних послуг, то ймовірне заснування ЦНАПу в досліджуваній громаді вже виступатиме не сильною стороною, а критичною необхідністю. Посилити об'єктивність у виділенні сильних сторін громади може залучення сторонніх експертів, які не обтяжені місцевими історичними, ментальними чи іншими стереотипами.

Сильними сторонами територіальної громади виступають її ресурси та можливості, які формують основу для розвитку конкурентних переваг. Сильні сторони в комплексі дають відповідь на запитання: Які переваги територіальної громади (на думку влади, мешканців, конкурентів)? Що у громаді функціонує добре/дуже добре? Які ресурсні можливості громади?

Проведена діагностика соціально-економічного розвитку та ресурсного потенціалу Підволочиської ОТГ дала можливість визначити її наступні сильні сторони:

– відносно ефективне функціонування адміністративної структури, в тому числі ЦНАПу. У громаді поставлене завдання досягти збалансованого управління бюджетними ресурсами з урахуванням інтересів усіх населених пунктів. Функціонування ЦНАПу спрощує можливості отримання населенням адміністративних послуг;

– досвід залучення зовнішнього фінансування на проекти розвитку (у громаді було реалізовано низку ініціатив щодо підготовки заявок на отримання зовнішнього фінансування. Підволочиська громада увійшла у числа учасників співпраці з програмою DOBRE;

– становлення громади як структури, що здатна поступово підвищувати якість життя населення. Позитивною рисою є досягнення спільного розуміння органами представницької та виконавчої влади в ОТГ необхідності підвищення ефективності управління ресурсами громади для підвищення рівня життя;

– започаткування скорочення мережі закладів надання публічних послуг, які нерентабельні в економічному плані та неефективні з соціальної точки зору. Такі дії дадуть можливість сконцентрувати бюджетні й інші ресурси на розвитку оптимальної мережі закладів надання публічних послуг, сприяти підвищенню їх якості та доступності;

– наявність вільних земельних ділянок на постіндустріальних територіях для можливого інвестування, з хорошою транспортною доступністю. Наявність цих вільних площ є додатковою перевагою для залучення інвестицій в розвиток та зміцнення економічного потенціалу громади;

– вигідне логістичне розташування (рівновіддаленість від двох обласних центрів, проходження автотраси міжнародного значення, залізничної лінії Львів – Тернопіль – Київ). Проходження через територію Підволочиської громади транспортних коридорів державного і міжнародного значення створює додаткові переваги для потенційних інвесторів, є чинником, що стимулює розвиток сфери обслуговування;

– природні ресурси для виробництва будівельних матеріалів (родовища вапна, гіпсу, глини). Незначна віддаленість (в межах 40-50 км) від Тернополя та Хмельницького, які характеризуються високими темпами будівництва, наявність родовищ будівельної сировини створює передумови для розвитку індустрії виробництва будівельних матеріалів.

Слабкі сторони територіальної громади характеризують її протилежні від сильних сторін ознаки. Іноді слабкістю можна визначити і відсутність сильних сторін. Слабкі сторони змістовно відповідають на питання: Що можна/треба змінити у громаді? Що в громаді функціонує погано? Чого у громаді доцільно уникати? В окремих випадках слабкі, на перший погляд, сторони громади при більш ґрунтовному вивченні можуть бути визначені з точки зору можливостей громади як сильні сторони. Так, нерозвиненість промисловості на території громади можна розглядати як її слабкість з точки зору конкурентоспроможності. Разом з тим, це дає громаді можливість позиціонувати себе як екологічно чисту територію, місце для розвитку виробництва органічних продуктів харчування, місце для розвитку екологічного туризму та ін.

В рамках SWOT-аналізу Підволочиської ОТГ розділимо її слабкі сторони у розрізі трьох основних аспектів сталого розвитку: економічного, соціального та екологічного. Якщо звернути увагу на слабкості громади в економічній сфері, то до числа найважливіших доцільно зарахувати:

– слабкий рівень розвитку переробної промисловості (у громаді працюють лише млин, пекарня та невелика сироварня). Через це сільськогосподарська сировина з низькою доданою вартістю вивозиться на переробку за межі громади, внаслідок чого ОТГ втрачає можливості для збільшення доходів населення та нарощування обсягу бюджетних ресурсів;

– відсутність надійного транспортного сполучення з населеними пунктами громади. Негативним наслідком цього є те, що мешканцям окремих населених пунктів громади складно влаштувались на роботу. В поєднанні з

«вузьким» ринком зайнятості це погіршує економічну ситуацію в громаді, веде до зниження доходів її мешканців та посилює економічну міграцію;

– незадовільний стан транспортної інфраструктури, що нівелює значною мірою вигідне логістичне розташування територіальної громади;

– достатньо слабкий рівень знань населення щодо специфіки ведення підприємницької діяльності;

– недоліки в управлінні бюджетними ресурсами (розпорошення ресурсів бюджету між дрібними проектами для забезпечення рівномірного розподілу коштів між населеними пунктами громади; бюджетні втрати через відсутність фіскальних реєстрів платників, неврегульованість питань управління майном громади та ін.) (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Слабкі сторони Підволочиської ОТГ

Примітка. Побудовано на основі [39].

У соціальній сфері основними слабкими сторонами Підволочиської ОТГ є:

– погіршення демографічної ситуації, втрата громадою трудових ресурсів. Через «вузький» ринок зайнятості, наближеність до м. Волочиська з сильнішою економікою понад 1/4 працездатного населення громади працює за її межами. Спостерігається стійка природна та міграційна втрата населення, що підриває перспективи розвитку територіальної громади в майбутньому;

– надмірно розвинена мережа закладів надання публічних послуг, яка не відповідає демографічним тенденціям. У Підволочиській ОТГ заклади соціальної сфери характеризуються низькою ефективністю роботи, морально та фізично застарілою матеріальною базою, що перешкоджає наданню якісних освітніх, медичних послуг. У сфері культури зберігаються застарілі підходи до роботи, наслідком чого є вузька культурна пропозиція, що не відповідає запитам людей та обмежені можливості для проведення культурного дозвілля для різних верств населення (людей похилого віку, людей з обмеженими можливостями, підлітків);

– збереження пострадянського мислення у значної частини населення громади, яке негативно сприймає ініціативи щодо відмови від патерналізму, закриття неефективних з соціальної і економічної точки зору закладів соціальної сфери. Поширеною серед населення громади є думка, що інвестори зобов’язані витрачати значну частину своїх доходів на утримання закладів соціальної сфери, надавати пільгові послуги. Традиційно зберігається недовіра до підприємців, потенційних інвесторів у громаду. Це суттєво утруднює процеси реформування соціальної сфери у Підволочиській ОТГ, а також залучення інвестицій.

В екологічній сфері слабкими сторонами Підволочиської громади є:

– низька екологічна свідомість мешканців. Значна частина населення громади негативно сприймає ініціативи щодо встановлення об’єктивних тарифів на вивезення побутових відходів, проведення екологічних заходів. Внаслідок цього, заходи з санітарного догляду за територією громади

обмежуються лише періодичним вивезенням сміття без його безпечного складування. Комунальне підприємство через брак коштів не має можливості оновлювати матеріальну базу, належно оплачувати роботу працівників. Відсутні також необхідні кошти для організації складування та переробки відходів;

– зношеність інженерних комунікацій надання житлово-комунальних послуг спричиняє їх часті поломки, що веде до забруднення ґрунтів та води побутовими стоками. Відсутність необхідних ресурсів не дає комунальному підприємству можливості вдосконалювати технології постачання комунальних благ, знижувати їх собівартість;

– значного поширення отримало забруднення земель та ґрунтових вод хімічними речовинами, які використовують у сільському господарстві. Вміст нітратів у ґрунтових водах перевищує встановлені норми, що ставить питання про організацію водопостачання мешканців окремих населених пунктів.

Третьою складовою матриці SWOT-аналізу є можливості, які виявляють за результатами аналізу середовища, сильних сторін, тобто через пошук шансів, які відкриваються для розвитку громади у майбутньому, враховуючи сьогоднішні сильні сторони. Можливості, для їх перетворення у реальні дії, вимагають зміни певних чинників – нормативно-правової бази, соціальних умов, застосування нових технологій, ринкової кон’юнктури та ін. Для прикладу, вигідне логістичне розташування території громади у якості сильної сторони може дати поштовх для інвестування у розвиток складського господарства, сервісу з обслуговування транспортних перевезень та ін.

З іншого боку, можливості розвитку можуть бути ідентифіковані на базі аналізу слабких сторін. Усунення цих явищ має відкривати для громади нові можливості у розвитку. Для прикладу, підвищення рівня обізнаності населення з особливостями ведення підприємницької діяльності, надання їм практичних навиків створює можливості для активного розвитку бізнесу в громаді. Загалом, можливості громади в рамках SWOT-аналізу можуть бути виявлені за рахунок отримання відповідей на питання: Які можливості існують взагалі? Які з цих

можливостей можуть бути реально використані? Які нові тенденції суспільного та економічного розвитку можуть бути використані у громаді?

Ідентифікація можливостей розвитку Підволочиської ОТГ проведена із врахуванням обох підходів, тобто на підставі аналізу як сильних, так і слабких сторін громади. Можливості для розвитку ОТГ можна сформулювати у розрізі трьох аспектів сталого розвитку:

- в економічній сфері: а) можливості для розвитку логістичних, складських підприємств, що базуються на вигідному логістичному розташуванні громади на перетині транспортних коридорів; б) можливості для розвитку кооперативного руху, що ґрунтуються на наявності розвинутого аграрного виробництва та інтересу з боку населення до розвитку підприємництва; в) розвиток індустрії переробки сільськогосподарської сировини;

г) можливості для посилення стратегічної орієнтації планування у громаді, враховуючи активний обмін досвідом з органами місцевого самоврядування на національному та міжнародному рівні, налагодження співпраці з програмою DOBRE;

- у соціальній сфері: а) підтримка і співпраця з боку територіальних підрозділів державних установ щодо оцінювання рівня задоволеності потреби у публічних послугах у розрізі різних верств та груп суспільства. Це дасть можливість в майбутньому більш повно врахувати інтереси мешканців різних вікових категорій та статусу при наданні публічних послуг; б) законодавча підтримка комплексної організаційної, матеріальної та якісної реструктуризації надання публічних послуг, що створює передумови для оптимізації мережі закладів соціальної сфери, зміцнення їх матеріальної бази та, як наслідок, підвищення якості публічних послуг; в) можливості для підвищення якості й доступності соціальних і житлово-комунальних послуг на базі договорів про міжмуніципальне співробітництво з іншими територіальними громадами;

- в екологічній сфері: а) можливості для поліпшення якості водопостачання та водовідведення, налагодження системи поводження з

твердими побутовими відходами в окремих населених пунктах громади на підставі угод про міжмуніципальне співробітництво; б) можливості для зниження рівня хімічної забрудненості ґрунтів та ґрунтових вод завдяки розвитку законодавства, що протидіє екстенсивному веденню сільського господарства і посиленому використанню хімічних речовин в аграрній сфері.

Загрози розвитку Підволочиської ОТГ в першу чергу пов'язані недоліками в організації публічного управління на загальнодержавному рівні, а також посиленням конкуренції з боку інших територіальних громад. До найбільших загроз доцільно зараховувати: відсутність чіткої позиції на рівні уряду щодо перспектив продовження реформи децентралізації та її формату. Неясними залишаються питання щодо устрою територіальної громади, перспектив її взаємин із державним бюджетом; не розробленість загальнодержавних цифрових систем планування територій, що стримує розвиток територіального планування на рівні громади, утруднює проведення інвентаризації наявної ресурсної бази для об'єктивного планування проектів розвитку громади та джерел їх фінансування; нестача кваліфікованих працівників для розвитку переробної галузі та розвитку кооперативного руху; посилення конкуренції у сфері пропозиції соціальних послуг (медицина, освіта) та якості життя з боку інших територіальних громад, в першу чергу ОТГ м. Волочиська; загроза зниження доступності медичних послуг у зв'язку із ймовірним реформуванням адміністративно-територіального устрою країни та ліквідацією Підволочиського району (закриття районної лікарні); посилення конкуренції з боку інших територіальних громад як місця для постійного проживання, пов'язана з швидкістю соціально-економічного розвитку та інвестиційною привабливістю; погіршення стану навколишнього середовища, спричинене екстенсивним веденням сільськогосподарського виробництва, розвитком агропереробної та будівельної індустрії.

Логічним продовженням аналізу сильних та слабких сторін, можливостей і загроз розвитку територіальної громади є складання SWOT-матриці та розробка сценаріїв розвитку. SWOT-матриця описує стратегічні визначення, які

можна реалізувати, знаходячи оптимальне поєднання між сильними та слабкими сторонами як внутрішніми чинниками, а також можливостями і загрозами як зовнішніми факторами.

Ґрунтовний аналіз SWOT-матриці дав змогу сформулювати чотири основні сценарії розвитку Підволочиської громади, які отримали гасла «Експансія», «Зможемо», «Якось це буде» та «Гра на виживання». Не зважаючи на високий рівень перспективності стратегії з гаслом «Експансія», яка передбачає поєднання сильних сторін громади (вигідне розташування, можливості для розвитку нових галузей економіки, консенсус в органах влади, інвестиційний потенціал та ін.) з новими можливостями (розвиток нових виробництв, залучення інвестицій, кооперація, міжмуніципальне співробітництво та ін.), її реалізація була визнана малоймовірною з огляду на посилення конкуренції з боку сусідніх громад. Ризик того, що негативні зміни у зовнішньому середовищі не дадуть використати наявні можливості та сильні сторони громади для її розвитку дуже значний (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT – TOWS аналіз та можливі сценарії розвитку Підволочиської ОТГ [39]

	МОЖЛИВОСТІ	**ЗАГРОЗИ**
СИЛЬНІ СТОРОНИ	+ + ЕКСПАНСІЯ зовнішні можливості, які підтримують сильні сторони громади. Громада максимально концентрується на напрямках, де можливості підтримують сильні сторони **(малоймовірний)**	+ – ЗМОЖЕМО сильні сторони використані для того, щоб обмежити або усунути вплив загроз. Громада з сильною конкурентною позицією, яка працює на запобігання певних (очікуваних) негативних зовнішніх впливів, використовуючи власні сильні сторони **(реальний)**
СЛАБКІ СТОРОНИ	– + ЯКОСЬ ЦЕ БУДЕ слабкі сторони подолані, щоб розблокувати нові можливості; існуючі можливості ліквідують/зменшують слабкі сторони громади. Громада використала усі наявні можливості та шукає нового місця для участі шляхом усунення власних слабких сторін **(неактуальний)**	– – ГРА НА ВИЖИВАННЯ усунення слабких сторін для запобігання вразливості громади зовнішнім загрозам. Громада утримує свою виграшну позицію по відношенні до своїх конкурентів **(неактуальний)**

Стратегії з гаслами «Якось це буде» та «Гра на виживання» спрямовані на усунення слабких сторін громади, вони зазвичай перебувають у сфері впливу органів місцевого самоврядування, тому їх реалізацією простіше управляти. Втім, їх реалізація на рівні Підволочиської ОТГ є неактуальною, зважаючи на те, що вони більш прийнятні для громад-лідерів, які уже володіють виграшною конкурентною позицією порівняно із громадами конкурентами. Найбільш реальним для виконання є сценарій розвитку Підволочиської ОТГ, що базується на сильних сторонах громади, вмілому використанні можливостей та зниження ймовірних загроз розвитку. Він отримав гасло «Зможемо» та передбачає високу стратегічну активність і операційне вміння громади, значну спроможність в подоланні можливих внутрішніх і зовнішніх труднощів.

2.3. Оцінка ефективності сучасної практики перспективного планування розвитку досліджуваної ОТГ та чинників, що обумовлюють необхідність її модернізації

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

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

заходам, які будуть реалізовані у громаді в наступні роки, незалежно від того, будуть вони стосуватись інституцій, організацій чи окремих індивідів.

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

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

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

актуальність не залежно від зміни суспільно-політичної ситуації та дії зовнішніх чинників.

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

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

У відповідності до проекту Стратегії розвитку Підволочиської ОТГ, місія громади полягає у покращенні життя усіх її мешканців за рахунок: зміцнення суспільних зв’язків всередині територіальної громади та розвитку ідентичності; повного використання ресурсного потенціалу, його збереження та розвитку; координації та належного проведення поточних заходів та заходів, спрямованих на розвиток.

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

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

Примітка. Розроблено за [39].

Стратегічне бачення розвитку територіальної громади лягає в основу визначення стратегічних напрямів розвитку. Визначення пріоритетів розвитку територіальної громади має враховувати головну умову – обмеженість ресурсів та можливостей. Стратегія розвитку є результатом вибору між бажаним та необхідним, між бажаннями та реальними можливостями. Відтак, стратегічних напрямів розвитку не може бути багато, адже на реалізацію всіх потреб не вистачить матеріальних та фінансових ресурсів. Процес їх вибору можна відобразити у відповідях на комплекс запитань:

– Чи дасть можливість реалізація визначених пріоритетів досягти Стратегічного бачення майбутнього розвитку території?

– Наскільки оптимальною є кількість сформульованих пріоритетів розвитку з точки зору достатності наявних ресурсів для їх втілення?

– Наскільки чітко та зрозуміло сформульовані пріоритети розвитку?

– Чи можливо для кожного пріоритету визначити кількісні індикатори, якими можна оцінювати прогрес у їх досягненні?

– Чи узгоджені між собою пріоритети розвитку, чи немає між ними суперечності?

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

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

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

Процес вироблення стратегічних цілей розвитку територіальної громади має передбачати контроль щодо їх узгодження по горизонталі (взаємна, між компонентна та міжгалузева гармонізація цілей) та вертикалі (узгодження цілей Стратегії розвитку територіальної громади зі стратегіями та планами вищого рівня).

Процедура визначення стратегічних цілей розвитку громади передбачає їх нормалізацію відповідно до низки критеріїв. Найперше, кількість стратегічних цілей розвитку має складати в межах від трьох до шести. Визначення надмірної кількості стратегічних цілей вихолощує процес стратегічного планування, а також може призвести до розпорошення

обмежених ресурсів розвитку і падіння ефективності реалізації Стратегії. Додатковими вимогами до стратегічних цілей розвитку є:

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

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

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

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

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

Питання змістовного визначення стратегічних цілей дискусійне. «В нашій країні часто предметом стратегій територіальних громад є сталий розвиток. Такі стратегії реалістичні, якщо базуються на забезпеченні сталого розвитку економіки. Соціальний розвиток, а тим більше сталий розвиток не можливий без економічного. Бурхливий розвиток економіки породив багато недоліків, серед яких зневажливе ставлення до збереження навколишнього середовища,

забруднення довкілля, нераціональне поводження з ресурсами. Відтак, сталий розвиток не можливий без врахування його екологічної складової. Рівноцінна присутність економічної, соціальної та екологічної складової забезпечує сталість розвитку, його збалансованість та рівноцінність» [12, с. 147]. Разом з тим, на низовому рівні публічного управління ефективність розвитку значною мірою залежить також від налагодження конструктивних взаємин між владою та громадськістю, активного залучення мешканців територіальної громади до вирішення питань її життєдіяльності. Співпраця між владою та громадою дає змогу досягти кращих результатів в інших складових суспільного розвитку.

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

Враховуючи сформульоване Стратегічне бачення, результати опитувань мешканців територіальної громади, а також наукові підходи до забезпечення сталого розвитку, в Підволочиській громаді стратегічні цілі розвитку ОТГ можна сформулювати наступним чином: покращення якості суспільних послуг; економічний розвиток; покращення якості і доступності комунальних послуг, стану доріг та охорона навколишнього середовища; вдосконалення публічного управління і зростання суспільної активності.

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

Примітка. Розроблено за [39].

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

Формування оперативних цілей здійснюють із застосуванням методу аналізу причин та наслідків. Відповідно до нього, основні причини головної проблеми розвитку територіальної громади деталізують у корінних причинах (причинах другого порядку). Корінні й основні причини співвідносяться між собою за схемою «причина – наслідок». В подальшому, корінні причини трансформуються в оперативні цілі стратегії розвитку.

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

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

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

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

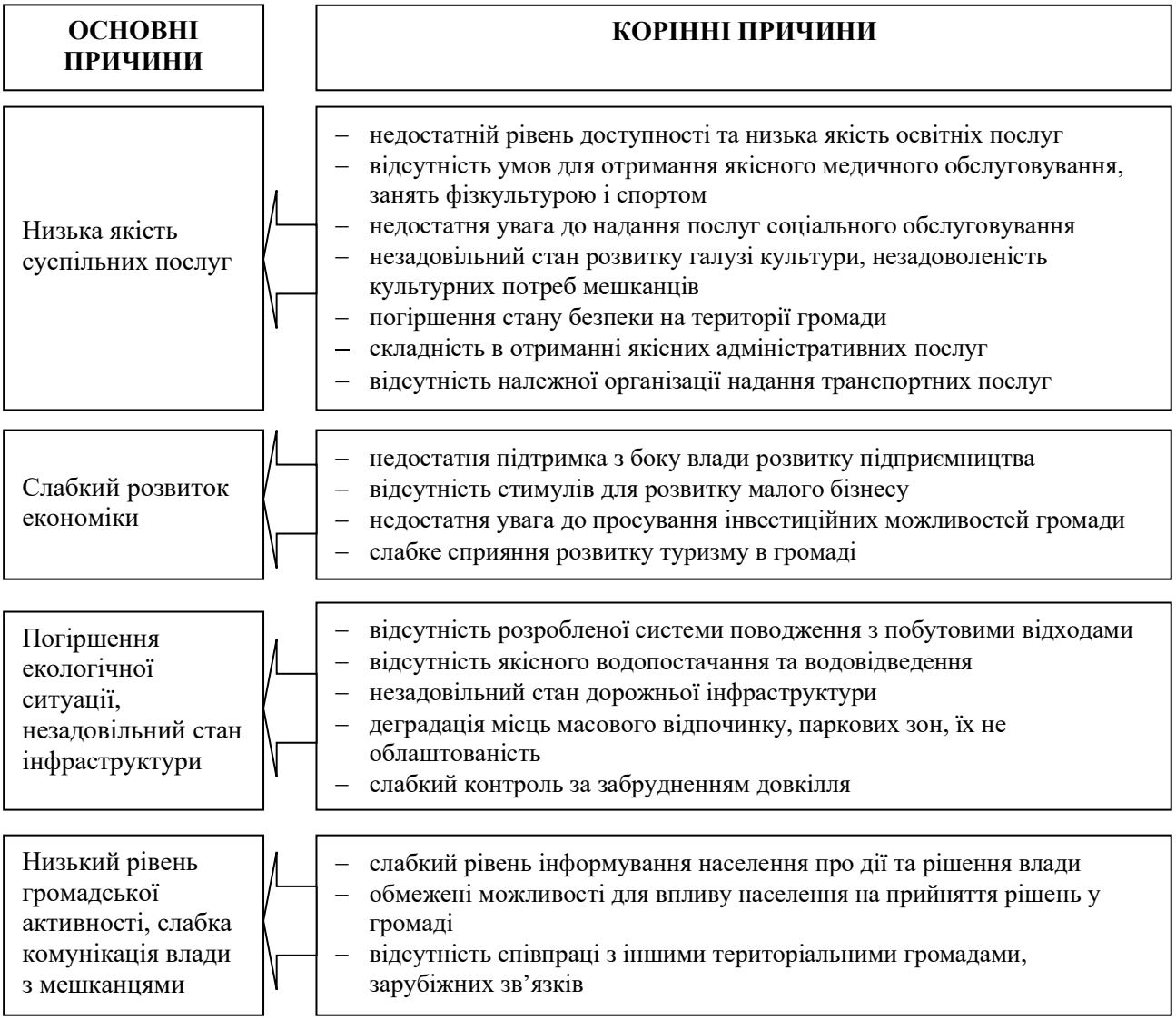

Рис. 2.5. Застосування методу причин та наслідків при обґрунтуванні оперативних цілей Стратегії розвитку Підволочиської ОТГ

Примітка. Розроблено за [39].

Підсумки діагностики вказали, що Підволочиська ОТГ характеризується слабкою моногалузевою економікою, базованою на сільському господарстві. Більшість зайнятих на постійній основі працевлаштовані у бюджетній сфері – закладах освіти, охорони здоров'я, апараті управління громади. Фінансовий стан громади відносна більшість мешканців (43,4 %) оцінюють як незадовільний, 37,3 % – як посередній, лише 7,5 % мешканців визначають громаду як багату. Економічна ситуація в ОТГ характеризується слабким ринком праці, вузькими можливостями для працевлаштування та низьким

рівнем оплати праці. Більшість мешканців громади незадоволені доступністю робочих місць, вказали на слабку підтримку з боку органів влади бізнесу та дрібного підприємництва. В підсумку, 30 % респондентів визначили матеріальне становище як дуже погане, понад 52 % – середнє (вистачає «від зарплати до зарплати»), менше 10 % визначили себе як самодостатніх у матеріальному плані.

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

Підволочиська громада також характеризується слабким рівнем розвитку громадянського суспільства та відсутністю належної комунікації між владою та мешканцями громади. Попри високий рівень інтересу до справ у Підволочиській громаді, 45 % мешканців не беруть жодної участі у суспільному житті ОТГ, лише 8 % населення беруть участь у роботі громадських організацій. Понад 40 % осіб визначають, що органи влади у громаді недостатньо інформують мешканців про свою діяльність, а половина мешканців ОТГ зазначили, що практично не мають впливу на рішення, які приймають органи влади. Відсутність дієвої комунікації влади з громадськістю спричинює низьку оцінку якості роботи влади, як високу її відзначили менше 1/5 жителів громади, тоді як понад 80 % – як посередню або погану.

Узагальнення результатів діагностики поточного стану громади, задіяння інструментарію оцінювання громадської думки дало можливість сформулювати та обґрунтувати стратегічні та оперативні цілі розвитку Підволочиської ОТГ

(рис. 2.6), в подальшому деталізовані в оперативних завданнях плану реалізації Стратегії громади.

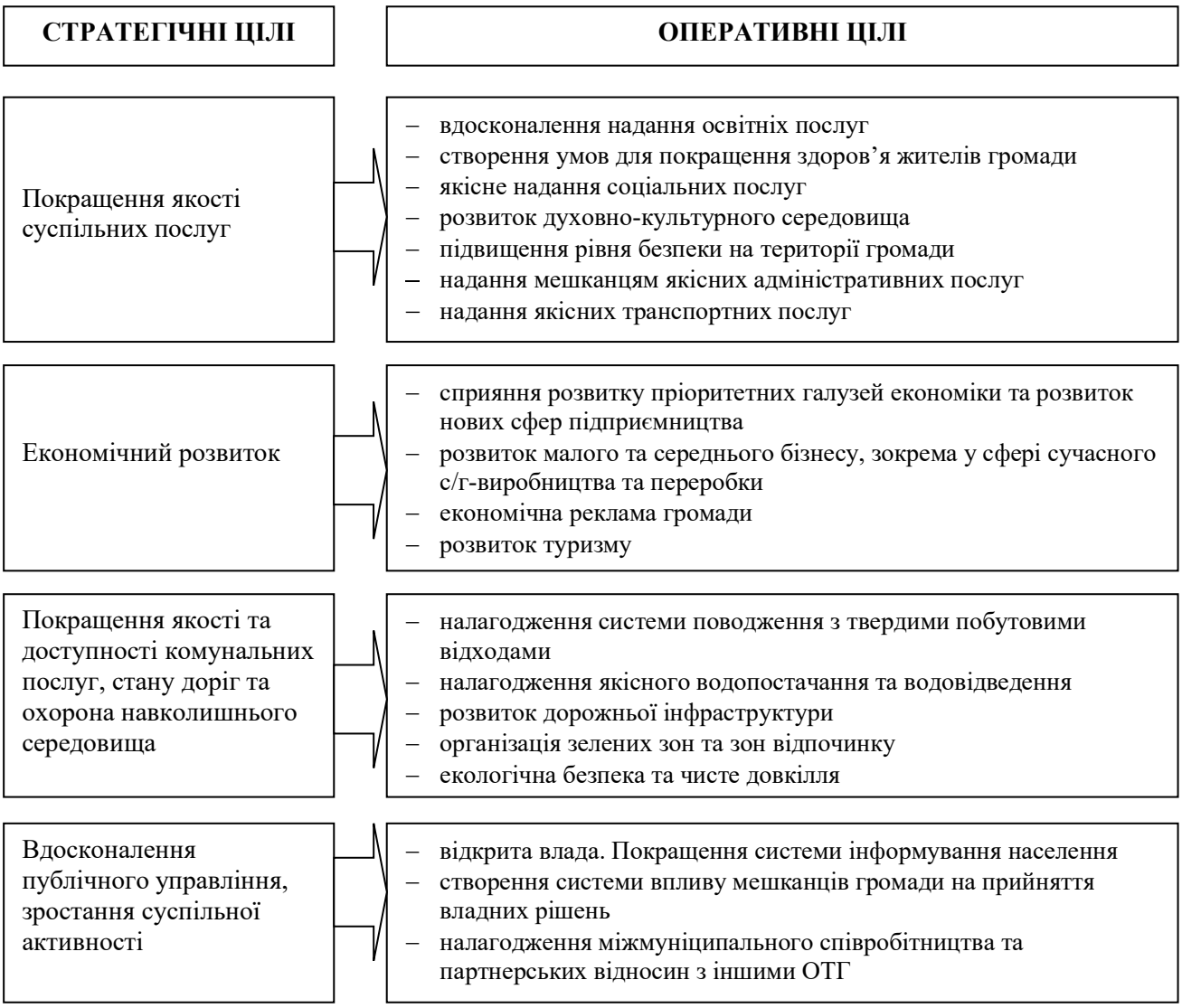

Рис. 2.6. Стратегічні та оперативні цілі розвитку Підволочиської ОТГ

Примітка. Розроблено за [39].

Додатковими кроками для підвищення обґрунтованості сформульованих стратегічних й оперативних цілей Стратегії розвитку територіальної громади є проведення аналізу її відповідності нормам державних, регіональних, галузевих стратегій, генеральної схеми планування розвитку території України, схеми планування території області, середньострокових загальнодержавних, обласних та місцевих прогнозів та програм. Також потрібно здійснити консультації з фахівцями та стейкхолдерами, тобто тими людьми, групами, організаціями, що мають інтерес до процесу розробки та результатів стратегії (незалежно від того,

позитивні чи негативні для них ці результати) або можуть самі впливати на стратегію та її реалізацію.

Висновки до розділу 2

Діагностика поточного стану територіальної громади передбачає три види досліджень: базовий, соціологічний та стратегічний аналіз. Проведення діагностики вимагає формування необхідної інформаційної бази, що об'єднує внутрішні та зовнішні джерела даних. Результати аналізу отримують своє оформлення у вигляді профілю громади – окремого розділу Стратегії розвитку.

Визначення якісних параметрів місцевого розвитку при стратегічному плануванні, зазвичай, здійснюють методом SWOT-аналізу. Діагностика соціально-економічного розвитку і ресурсного потенціалу Підволочиської ОТГ дала можливість визначити її наступні сильні сторони: належне функціонування адміністративної структури; досвід залучення зовнішнього фінансування у проекти розвитку; наявність вільних земельних ділянок на постіндустріальних територіях для інвестування; вигідне логістичне розташування; започаткування скорочення мережі закладів надання публічних послуг; природні ресурси для виробництва будівельних матеріалів. Слабкі сторони громади ідентифіковані у розрізі трьох напрямів сталого розвитку: в економічній сфері (слабкий рівень розвитку переробної промисловості; відсутність надійного транспортного сполучення з населеними пунктами громади; незадовільний стан транспортної інфраструктури; слабкий рівень знань населення щодо ведення підприємницької діяльності), соціальній сфері (втрата громадою трудових ресурсів; надмірна мережа закладів надання публічних послуг, пострадянське мислення у значної частини населення), екологічній сфері (низька екологічна свідомість мешканців; зношеність інженерних комунікацій; забруднення земель та ґрунтових вод). За логікою, сформульовані можливості для розвитку ОТГ в економічній (розвиток логістичного, складського господарства, індустрії переробки сировини,

розвитку кооперативного руху), соціальній (проведення діагностики задоволення потреб мешканців у публічних послугах, структуризація мережі закладів соціальної сфери, міжмуніципальне співробітництво), екологічній (якість комунальних послуг, система поводження з відходами, зниження рівня забрудненості ґрунтів та водних ресурсів) сферах. Загрози розвитку громади пов'язані з нечіткими перспективами продовження децентралізації, посиленням конкуренції з боку інших громад, нестачею кадрів та іншими чинниками.

На підставі попередніх досліджень сформульоване стратегічне бачення Підволочиської ОТГ як громади з високою якістю життя і рівнем взаємної суспільної довіри, для якої характерна активна співпраця всіх суспільних і професійних груп населення; громади зі зростаючою економікою, розвиненою сферою суспільних та комунальних послуг, якісними дорогами, естетичним громадським простором з урахуванням потреб різних вікових груп жінок і чоловіків; впізнаваної в регіоні і країні як громади інвестиційно, туристично та культурно привабливої, місця проведення фестивалів, яка успішно використовує зелені технології, впроваджує сучасні освітні технології і здоровий спосіб життя. На підставі Стратегічного бачення було сформульовано стратегічні та операційні цілі у розрізі основних напрямів сталого розвитку: покращення якості суспільних послуг, економічний розвиток; покращення доступності та якості комунальних послуг, охорона довкілля; вдосконалення публічного управління, зростання суспільної активності.

РОЗДІЛ 3
МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Удосконалення організаційного забезпечення процесу розроблення стратегії розвитку ОТГ

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

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

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

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

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

Процедура узгодження стратегічних документів має враховувати ряд аспектів:

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

Базові підходи до впровадження стратегічного планування визначає Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку держави, схвалена у 2006 році [61]. Відповідно до її положень, систему прогнозних та програмних документів складають довго-, середньо- та короткострокові документи, у яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів у державі, а також з врахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

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

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

На теперішній час в Україні здійснюється реалізація Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [58]. У зв’язку із завершенням строків її реалізації, у 2019 році постало питання про розробку регіональних стратегій розвитку у областях країни на 2021-2027 рр. Додатковим аргументом для активізації цього процесу стали результати аналізу використання коштів Державного фонду регіонального розвитку. Відповідно до них, понад 4/5 усіх визначених регіональними стратегіями завдань, з яких значну частину складали завдання з підвищення конкурентоспроможності регіонів, взагалі не планували фінансувати за рахунок коштів ДФРР. Натомість, понад третину заходів, які отримали фінансування з ДФРР, не були передбачені регіональними стратегіями. Значним недоліком у розробці регіональних стратегій є також те, що майже 2/3 заходів передбачають територію охоплення, що не перевищує

розмірів однієї громади. Натомість, заходи, що зміцнюють регіональну інтеграцію, практично не передбачені [66].

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

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

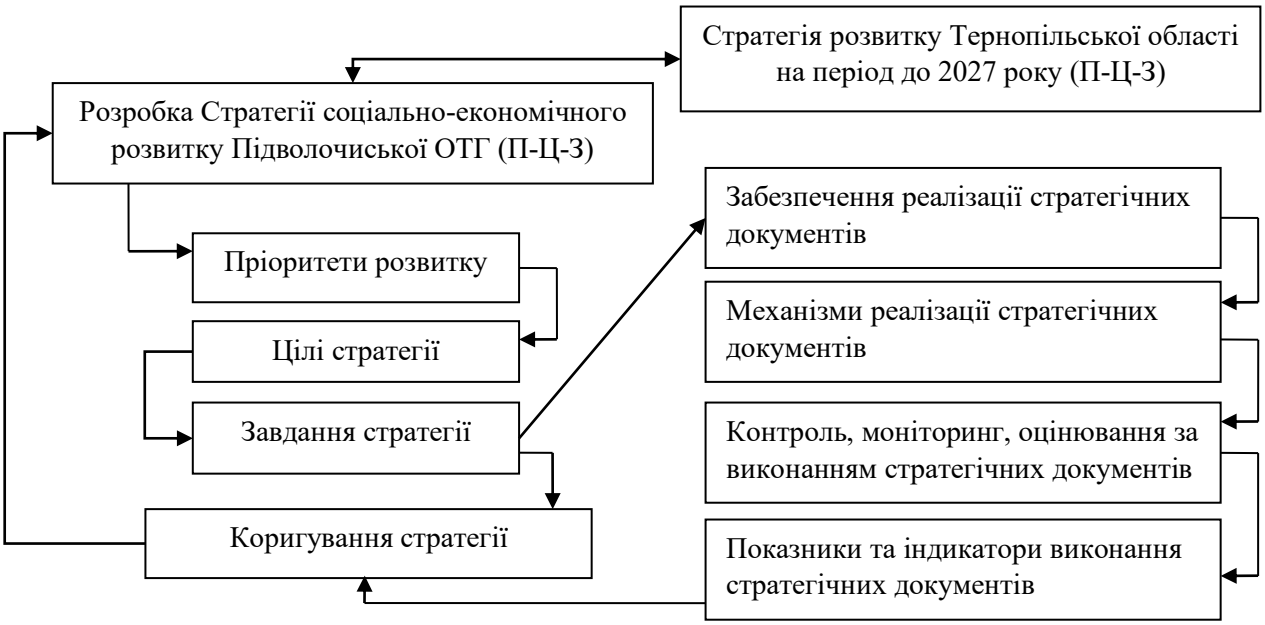

Рис. 3.1. Модель узгодження Стратегії розвитку Підволочиської ОТГ з регіональною стратегією в рамках стратегічного планування розвитку

Примітка. Побудовано на основі [3].

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

У рамках внутрішнього узгодження стратегічних документів доцільно враховувати наступні аспекти:

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

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

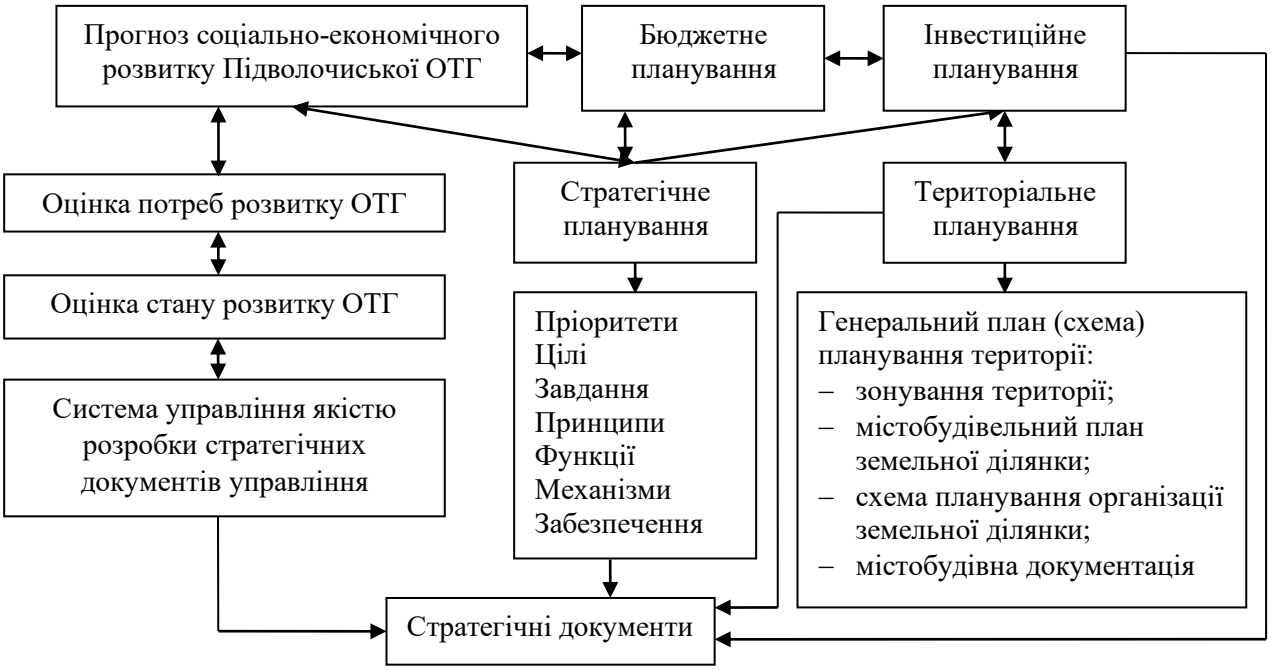

Рис. 3.2. Модель внутрішнього узгодження документів стратегічного планування розвитку на рівні Підволочиської ОТГ

Примітка. Складено на основі [2, с. 153].

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

Аналогічне узгодження необхідно забезпечувати для стратегічного та інвестиційного планування. Слабкими місцями інвестиційного планування є відсутність об'єктивної інформації про потенціал територіальної громади,

перспективи її розвитку, потенційні об’єкти інвестування. Внаслідок цього, органам влади територіальної громади складно вказати потенційним інвесторам на конкурентні переваги вкладення коштів в ОТГ, через що робота з ними зводиться, як правило, до введення податкових та інших пільг. Вирішити цю проблему може складання інвестиційного паспорта територіальної громади та його врахування в рамках стратегічного планування розвитку;

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

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

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

Відповідно до першого підходу, в структурі апарату управління ОТГ створюється новий підрозділ (спеціаліст) в складі підрозділу, відповідального

за управління місцевою економікою. Повноваження цієї функціональної одиниці передбачають розробку, контроль виконання, координація усіх планів і програм, пов'язаних із соціально-економічним розвитком територіальної громади. До завдань підрозділу (спеціаліста) зі стратегічного планування будуть належати: власне, здійснення стратегічного планування у громаді та управління проектами; маркетинг та брендинг територіальної громади (рис. 3.3).

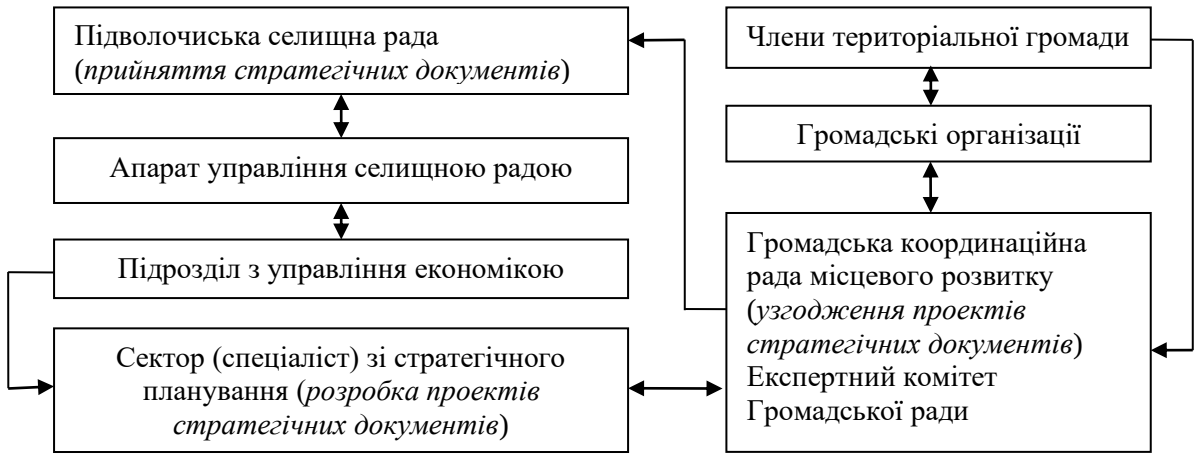

Рис. 3.3. Модель створення спеціалізованого підрозділу стратегічного планування в апараті управління ОМС Підволочиської ОТГ

Примітка. Побудовано на основі [3].

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

документів розвитку ОТГ; аналіз та підготовка висновків щодо пропозицій до проектів стратегічних документів розвитку ОТГ; контроль, моніторинг реалізації стратегії розвитку; розробка системи показників та індикаторів оцінювання реалізації стратегії та ін.

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

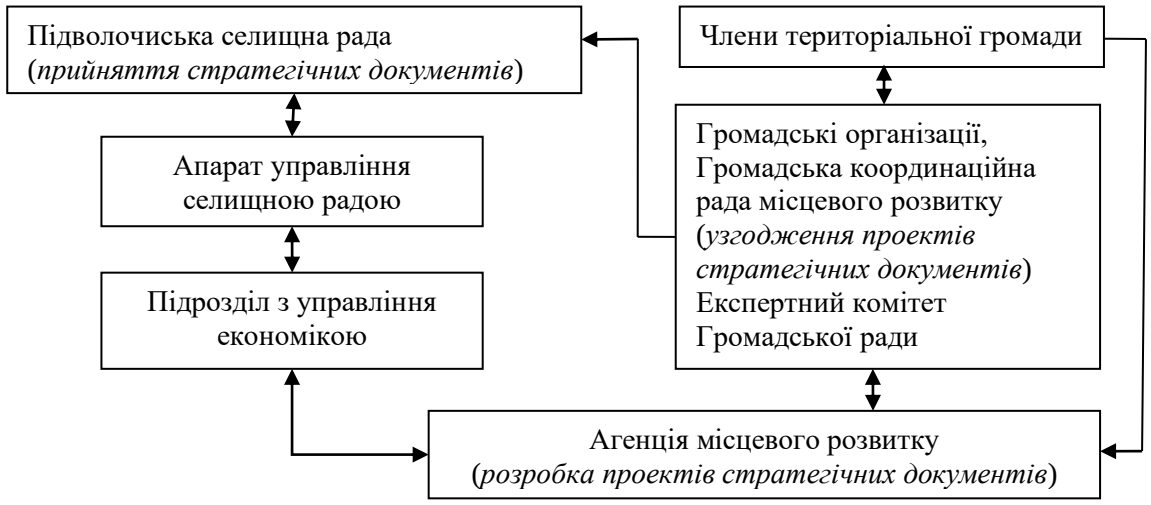

Рис. 3.4. Модель створення Агенції місцевого розвитку в Підволочиській ОТГ

Примітка. Побудовано на основі [3].

Основна мета заснування Агенції місцевого розвитку має полягати у розробці довгострокової стратегії розвитку територіальної громади,

спрямованої на підвищення якості життя її мешканців, створення сприятливого середовища для ведення підприємницької діяльності, формування образу територіальної громади як місця, привабливого для інвестицій. Необхідними умовами якісної роботи Агенції місцевого розвитку є: координація її роботи з боку органів місцевої влади; наявність необхідних фінансових ресурсів для фінансування проектів місцевого розвитку; можливість впливати на кожен з елементів у тріумвіраті «влада – бізнес – громадськість».

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

3.2. Стратегування та імплементація сучасних форм реалізації стратегії досліджуваної об’єднаної територіальної громади

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

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

вимірювання реалізації стратегії в цілому, сприяння процесам прийняття рішень і забезпечує належне управління реалізацією стратегії.

Для проведення моніторингу виконання стратегії розвитку громади важливі такі компоненти: показники/індикатори (планові, цільові, фактичні); організація процесу періодичного отримання фактичних показників (хто, коли і як буде проводити моніторинг); порівняння планових та фактичних показників, визначення відхилень. Це дозволяє своєчасно виявляти будь-які відхилення, які можуть відбутися, що представляє основу для проведення коригувальних дій, в міру необхідності, щоб отримати реалізацію у відповідності з початковим планом.

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

На стратегічному рівні доповіді про хід виконання стратегії необхідно готувати щорічно, задля забезпечення оцінювання виконання поставлених у ній завдань. Примітна структура такої звітності повинна передбачати інформацію, яка дасть можливість відслідковувати здійснення загальної стратегії, а саме: огляд запланованих і здійснюваних проектів/заходів у рамках кожного з планів-компонентів; ступінь досягнення індикаторів на рівні цілей компонентів через реалізацію проектів/заходів; ступінь виконаних дій у досягнення стратегічних цілей; висновки, що відображають процеси реалізації, зацікавлені сторони, ключові досягнення і проблеми; рекомендації щодо змін у наступному періоді реалізації тощо.

Формування якісної звітності потребує налагодження співпраці між усіма зацікавленими сторонами, включаючи такі формати співробітництва, які дають змогу отримати статистичні та інші дані, необхідні для оцінювання досягнення визначених індикаторів. Зібрані статистичні дані та іншу необхідну інформацію опрацьовують підрозділи, відповідальні за звітування. Підготовлені звіти мають бути представлені ключовим бенефіціарам для розгляду і прийняття, а також громадськості для поширення інформації про успіхи чи невдачі у реалізації стратегії розвитку територіальної громади.

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

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього оцінювання виконання стратегії розвитку територіальної громади

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

Підвищення ефективності моніторингу дає застосування інформаційних технологій при його проведенні. Так, в рамках реалізації українсько-канадського проекту «Місцевий економічний розвиток міст України» (МЕРМ) для міст-партнерів розроблено електронну форму моніторингу на базі спеціального програмного забезпечення [53].

Відповідно до розробленої Стратегії розвитку Підволочиської ОТГ, система моніторингу та оцінювання надаватиме інформацію про: основні проблеми та успіхи у реалізації стратегічних та операційних цілей; вказуватиме на обсяг та предмет актуалізації положень Стратегії. Джерелами інформації для проведення моніторингу та оцінювання виконання стратегії розвитку Підволочиської ОТГ стануть: звітність органів управління та структурних підрозділів громади; звітність соціальних партнерів, які реалізують свої завдання на основі планів співпраці і партнерських договорів; звітність про реалізовані проекти, в тому числі звітність та розрахунок по проектах, які додатково фінансуються із зовнішніх джерел; бюджет громади і бюджетна звітність; бази даних, які є в розпорядженні громади та інших уповноважених суб'єктів, дані офіційної статистики.

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

– моніторинг зовнішнього середовища розвитку громади, який базується на результатах аналізу ситуації у галузях та територіях, які мають стратегічне значення для розвитку громади. Власне, ці галузі та території, які є об'єктом аналізу, прописані у самому документі стратегії розвитку;

– моніторинг загальних результатів виконання стратегії, рівня просування по вибраних стратегічних та операційних цілях. Базою для такого моніторингу є набір певних показників, а також дані офіційної статистики. Такий моніторинг через складність, як правило, здійснюють спеціалісти-аналітики. Результати моніторингу готують не рідше, ніж один раз на рік у формі аналітичного звіту з фіксованою структурою. У звітності відображають оцінку результативності, ефективності, впливу, сталості та актуальності за

кожним проектом у контексті визначених цілей стратегії. Обов'язковою складовою такого звіту є висновки про рівень досягнення запланованих стратегічних та операційних цілей, а також рекомендації щодо коригування змісту стратегії;

– моніторинг процесу реалізації заходів (моніторинг зусиль та окремих результатів). Цей різновид моніторингу провадять спеціальні тематичні комісії (фокус-групи, цільові групи), а його висновки відображають у базі даних та звіті, де вміщені: узагальнена оцінка просування заходів стратегії, оцінка актуальності й пріоритетності заходів, примірні розрахунки потреби у фінансуванні, пропозиції щодо корегування стратегії та нормативно-правових актів, пов'язаних із процесом її реалізації (план дій на виконання стратегії, місцевий бюджет, інвестиційна програма тощо). Іноді фінансовий аспект моніторингу процесу реалізації заходів, а саме виконання відповідних бюджетів, виділених для їх здійснення, виділяють в окремий підрозділ звіту. Результати моніторингу стають підставою для прийняття рішень щодо необхідності коригування/оновлення стратегії, а також вжиття заходів з її (стратегії) реалізації [70, с. 41].

Найважливішим та найбільш дискусійним аспектом моніторингу стратегії є вибір індикаторів, без яких неможливо оцінити міру здійснення того чи іншого явища, ступінь виконання цілей стратегії. Однак, універсального підходу для формування набору індикаторів оцінювання виконання стратегії немає. У кожної громади постає питання розробки власної системи індикаторів та власної моделі моніторингу, які відповідатимуть специфіці її потреб та запитам населення. Втім, загальними вимогами до вибору індикаторів моніторингу є наступні: вимірність (можливість бути визначеними у певних одиницях. Нерідко в рамках не тільки стратегічного, але й бюджетного планування показники, які визначають результативність та ефективність виконання програм визначені у такій формі, що важко піддається перевірці на достовірність. Внаслідок цього, об'єктивно оцінити результати відповідних заходів не можливо); періодичність (явища чи процеси, які покладені в основу

індикатора, повинні мати циклічний та повторюваний характер. У протилежному випадку неможливо оцінити тенденцію їх зміни, а отже проаналізувати ефективність впливу заходів стратегії на ті чи інші аспекти життєдіяльності громади буде складно); об'єктивність та контрольованість (обрані для моніторингу індикатори мають давати можливість бути перевіреними незалежною оцінкою чи окремими альтернативними методами); економічність (зусилля та ресурси, витрачені на визначення індикатора моніторингу, мають бути спів мірними з користю, яку принесе його розрахунок); доречність та адекватність (індикатори моніторингу мають відповідати тому предмету, який відслідковують і бути логічно пов'язаними з цілями, рівень виконання яких аналізують); чутливість/нечутливість (індикатор моніторингу має бути еластичним до змін, які необхідно від слідкувати, і не повинен піддаватись впливу сторонніх чинників).

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

застосування непрямих індикаторів виправдане лише у тому випадку, коли жодним іншим чином не можна оцінити явище чи процес, який є об'єктом вимірювання.

Іншим важливим критерієм розмежування індикаторів моніторингу є їх поділ на кількісні та якісні. Індикатори кількості характеризують конкретні розміри суспільних явищ. До них належить все те, що можна порахувати, виміряти в кількісних показниках. Вони виражаються в одиницях виміру того чи іншого явища (наприклад, в кілограмах, кілометрах тощо), чисельності одиниць сукупності (наприклад, кількість шкіл, безробітних, питома вага осіб з вищою освітою та ін.), величини ознаки, яка характеризує явище (наприклад, обсяг виробництва у громаді; розмір заробітної плати робітника), а також в одиницях якого-небудь еталону [41].

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

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

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

Не зважаючи на переваги застосування індикаторів якості, вони поки не отримали закріплення у Методичних рекомендаціях з формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку ОТГ [59], яка передбачає виключно індикатори кількості. Дискусійною є також функціональна структура індикаторів моніторингу, яка об'єднує показники: демографічної ситуації, економічної ефективності, фінансової самодостатності, якості та доступності публічних послуг, а також створення комфортних умов для життя. Разом з тим, як зазначають експерти програми Канадської федерації муніципалітетів «Програма економічного розвитку міст України», індикатори моніторингу не містять показників, які б характеризували екологічну складову розвитку та враховували питання охорони навколишнього середовища. Також відсутні у пропонованій системі індикаторів показники, які б характеризували дотримання гендерної рівності при реалізації стратегії розвитку територіальної громади. Між тим, ці аспекти враховані при розробці індикаторів моніторингу виконання стратегій розвитку в містах-партнерах програми МЕРМ [53].

Відповідно до розробленої Стратегії розвитку Підволочиської ОТГ, система оцінювання її виконання передбачатиме наступні складові аналізу: вдалість – чи визначені цілі відповідають потребам; ефективність – вимірює співвідношення досягнутих результатів і понесених витрат; дієвість – зазначає, чи реалізовані заплановані заходи, досягнуті цілі; корисність – характеризує, чи досягнуті результати (продукти, послуги та ефект) відповідають потребам

місцевого співтовариства; стійкість – свідчить, чи результати, досягнуті при реалізації стратегії, є незмінними в довгостроковій часовій перспективі.

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

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

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

На думку спеціалістів зі стратегічного планування, при використанні індикаторів варто враховувати дію «закону зміщення». Його суть в тому, що коли важливий індикатор добре відомий експертам, які проводять оцінку, то він починає несвідомо «зміщуватись» в кращий бік. Це веде до спотворення тих показників, які використовують для розрахунку індексу, а отже і

необ'єктивності самого індексу. Тільки у випадку захисту індикатор від дії «закону зміщення» він буде ефективно працювати. Для цього слід використовувати такі індикатори, які: можуть бути легко перевірені; які незалежні від прямого впливу системи, яку досліджують; використання індикаторів, невідомих для системи, яку вивчають та бенефіціарів результатів вимірювання.

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

У цьому ракурсі заслуговує на увагу методика оцінювання, запропонована Б. Беззубкою. На його думку, оцінювання якості складання і виконання стратегії розвитку громади потребує розрахунку індикаторів у розрізі таких блоків: оцінка підготовчого етапу стратегічного планування;

участь громадськості у процесі стратегічного планування; оцінка аналітичної стадії процесу стратегічного планування; оцінка стадії розробки стратегічних документів; оцінка впровадження (реалізації стратегічних документів); оцінка етапу періодичного моніторингу і оцінки результатів виконання стратегічних документів; оцінка післяпрограмного етапу; оцінка етапу внесення змін та корегування стратегічних документів (за необхідності) [2, с. 205]. Її застосування комплексно оцінює якість стратегічного планування на рівні територіальної громади, починаючи від започаткування процесу розробки стратегії розвитку і закінчуючи етапом після програмного аналізу. Важливо також, що в основу цієї методики покладена схема врахування відповідності стратегічних документів розвитку інтересам усіх зацікавлених сторін. Це забезпечує високий рівень об'єктивності результатів оцінювання.

Висновки до розділу 3

Проблеми стратегічного планування на рівні місцевого самоврядування пов'язані з низькою узгодженістю планування на рівні громад із процесами планування на інших рівнях публічного управління, відсутністю відповідного постійного організаційного забезпечення планування розвитку на рівні громад, слабкістю залучення громадськості до стратегічного планування на усіх його етапах. Вирішити проблему слабкої корельованості стратегічного планування на усіх рівнях влади може створення комплексної системи узгодження документів стратегічного планування розвитку громад, яка має враховувати зовнішнє та внутрішнє узгодження документів стратегічного планування.

Зовнішнє узгодження стратегічних документів розвитку громади на підставі відповідної Концепції, яка враховує інтереси усіх рівнів влади та членів громади (на підставі цього запропоновано модель узгодження стратегії розвитку Підволочиської ОТГ зі стратегією розвитку Тернопільської області); внутрішнє погодження стратегічних документів з урахуванням таких аспектів: узгодження документів стратегічного і територіального планування;

узгодження стратегічного, бюджетного та інвестиційного планування; відомче узгодження стратегічних документів.

Забезпечення стійкості стратегічного планування на рівні громади може бути забезпечене наступними способами: через створення спеціалізованого підрозділу (або посади спеціаліста) в апараті управління місцевої ради; через заснування агенції місцевого розвитку. Обґрунтовано, що створення постійно діючого структурного підрозділу зі стратегічного планування в складі апарату управління місцевих ради прийнятне для тих територіальних громад, які характеризуються низькою активністю населення та громадських організацій, а також за наявності відповідного фінансового ресурсу. Натомість, у громадах з обмеженими фінансовими можливостями, однак з активною громадськістю, більш прийнятним варіантом є створення Агенції місцевого розвитку.

ВИСНОВКИ

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

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

– при стратегічному плануванні розробляють широкий спектр стратегічних документів, кожен із яких має особливе функціональне призначення. Стратегії розрізняють за різними ознаками: призначенням (демографічна, економічна, екологічна та ін.), часовим критерієм (середньо- та довгострокова стратегії) тощо. Дискусійний характер має також визначення принципів стратегічного планування, які в науковій літературі визначають цілісно, а також із розподілом на загальні, спеціальні та партнерства. До найважливіших принципів належать принципи адекватності, системності, результативності, цілісності, об'єктивності, прозорості, всебічного аналізу, залучення громадськості та ін. При розробці стратегічних документів застосують різні підходи та методи, однак найбільш ефективним є метод «співучасті», який передбачає довготривалу співпрацю між експертами, владою та громадськістю. Стратегічне планування здійснюють у розрізі кількох етапів: організаційно-підготовчого, дослідження середовища, побудови стратегічного плану, затвердження стратегії та організації роботи з моніторингу її виконання;

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

– початковим етапом стратегічного планування є діагностика потенціалу територіальної громади з виробленням її профілю. Вона передбачає проведення кількох видів досліджень, а саме об'єктивного базового аналізу, соціологічного та стратегічного аналізу із застосуванням інформаційної бази, що об'єднує внутрішні й зовнішні джерела даних. Результати соціально-економічного аналізу отримують своє оформлення у вигляді профілю громади – окремого розділу Стратегії розвитку. Діагностика ресурсного потенціалу Підволочиської ОТГ засвідчила, що вона є громадою з моногалузевою економікою з опорою на сільське господарство, вузьким ринком праці, розвинутою соціальною сферою, що потребує значних інвестиційних вкладень. Громада має вигідне логістичне розташування, значні земельні ресурси та ресурси для розвитку виробництва будівельних матеріалів. Демографічна ситуація характеризується поступовим погіршенням, скороченням питомої ваги економічно активного населення та зростанням демографічного навантаження. Вузький ринок праці зумовлює відтік трудових ресурсів з економіки громади та

є причиною низького рівня трудових доходів мешканців. Тільки чверть працюючого населення зайнято в економіці громади, решту зайнятого населення працевлаштовані за її межами. Соціальна сфера у громаді не відповідає демографічним тенденціям і потребує оптимізації для підвищення якості надання відповідних послуг та забезпечення ефективного використання бюджетних коштів;

– проведений SWOT-аналіз дав можливість сформулювати стратегічне бачення розвитку Підволочиської ОТГ як громади з високою якістю життя і рівнем взаємної суспільної довіри, для якої характерна активна співпраця всіх суспільних і професійних груп населення; громади зі зростаючою економікою, розвиненою сферою суспільних та комунальних послуг, якісними дорогами, естетичним громадським простором з урахуванням потреб різних вікових груп жінок і чоловіків; громади, яка використовує зелені технології, впроваджує сучасні освітні технології і здоровий спосіб життя. На підставі стратегічного бачення було вироблено наступні пріоритети розвитку: суспільний розвиток; економічний розвиток; житлово-комунальне господарство і охорона довкілля; публічне і просторове управління, партнерство та промоція. З їх урахуванням було визначено стратегічні цілі розвитку, а саме: покращення якості суспільних послуг; економічний розвиток; покращення якості і доступності комунальних послуг, стану доріг та охорона навколишнього середовища; вдосконалення публічного управління і зростання суспільної активності, деталізовані у системі операційних цілей розвитку Підволочиської ОТГ;

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

недостатньої корельованості стратегічного планування на усіх рівнях влади може створення комплексної системи узгодження документів стратегічного планування розвитку громад;

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

– характерна ознака стратегічного планування у більшості територіальних громад у тому, що його здійснюють спеціально створені робочі групи. Оскільки робота цих органів має епізодичний характер, існує необхідність у створенні при територіальних громадах постійних організаційних структур стратегічного планування. Аналіз існуючих підходів до забезпечення стійкості стратегічного планування (створення спеціалізованого підрозділу (або посади спеціаліста) в апараті управління місцевої ради та заснування агенції місцевого розвитку) засвідчив, що з огляду на специфіку Підволочиської ОТГ для громади більш прийнятним є створення агенції місцевого розвитку – організаційної структури, дистанційованої від органу влади. Це дасть можливість забезпечити стратегічне планування у територіальній громаді без збільшення навантаження на бюджет, однак із використанням потенціалу залучення до такого планування бізнесу та громадських організацій;

– забезпечення управління процесом реалізації стратегії розвитку громади вимагає створення можливостей для відслідковування та коригування відхилень у ході досягнення стратегічних та оперативних цілей і завдань. Такі

можливості дає розробка дієвої системи зворотного зв’язку шляхом ведення моніторингу та оцінювання прогресу у виконанні стратегії розвитку територіальної громади. Формування якісної звітності для моніторингу потребує налагодження співпраці між усіма зацікавленими сторонами, включаючи такі формати співробітництва, які дають змогу отримати статистичні та інші дані, необхідні для оцінювання досягнення визначених індикаторів. Проведення моніторингу виконання стратегічних документів має врегульовуватись відповідним положенням та розробленими на його виконання методичними рекомендаціями. Відповідальною за проведення моніторингу має бути Агенція місцевого розвитку;

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

http://soskin.info/ea/2001/1/20010182.html.

11. Васильченко Г. Методологія та практика стратегій місцевого економічного розвитку в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск*. 2011. № 28. С. 30–36
12. Васильченко Г. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2009. Вип. 3. С. 138-152
13. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
14. Васіна А. Формування інституційного забезпечення структурної трансформації національної економіки з орієнтацією на задоволення потреб соціального розвитку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2013. Вип. 1. С. 33-44.
15. Гавронскі К., Петраковська О., Тузова Л. Зміни в системі планування територій Польщі та України за останні 20 років. К., 2012. 13 с. URL: irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?
16. Газарян А. Стратегичное планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов. К.: Largis, 2002. 100 с.
17. Гнатенко О. В. Зарубіжний досвід стратегічного планування. *Економіка міського господарства*. 2009. № 1. С. 113-118. URL: http://donnasa.org/publish_house/journals/esgh/2009-1/03_Gnatenko.pdf.
18. Децентралізація у Польщі – реформа в дії. URL: decentralization.gov.ua/reform/tag/.../Pol==scha.
19. Дробенко Г. О., Брусак Р. Л., Свірський Ю. І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів: Вид-во «СПОЛОМ», 2001. 118 с.

20. Дудкіна О. Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2006. Вип. 4. С. 144-152.
21. Дудкіна О. Управління регіональним розвитком: аспекти стратегічного планування. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання*: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017 р.); відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. Ч. І. С. 203-206.
22. Дяків О., Прохоровська С. Проблеми інноваційного розвитку регіону. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*». 2015. № 819. С. 299- 308
23. Економічний профіль Підволочиської ОТГ. URL: https://pidvolochyska-gromada.gov.ua/ekonomichnij-profil-gromadi-1563802398/
24. Желюк Т. Концептуальні засади управління довгостроковим розвитком України: національна модель та глобальні виклики. *Журнал європейської економіки*. 2009. Т. 8, № 4. С. 371-382.
25. Желюк Т. Організаційно-економічний механізм управління довгостроковим розвитком національної економіки: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун- ім. Вадима Гетьмана». К., 2011. 612 с.
26. Залізко В. Д., Мартиненков В. І. Теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку сільських територій України. *Академічний огляд*. 2016. № 1 (44). С. 101-110.
27. Івашків Ю. Д. Стратегічне планування як інструмент реалізації регіонального управління. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2014. Вип. 2. С. 242-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2014_2_31.
28. Ігнатенко А. І. Зарубіжний досвід стратегічного планування у сфері

державного управління регіональним розвитком. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 4. С. 275-286.

29. Карпенко А. Стратегічне планування як інструмент інноваційного розвитку регіону. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 5. С. 3-7.
30. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80
31. Куйбіда В. С., Білоконь Ю. М. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід. К.: Логос, 2009. 108 с.
32. Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: Збірник. К.: Вид-во «Крамар», 2009. 170 с.
33. Кукса І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2016. № 17 (171). С. 218-224.
34. Кутідзе Л. С. Стратегічне планування розвитку територій: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2013. 42 с.
35. Латинін М. А., Лозинська Т. М. Стратегічне планування: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. 213 с.
36. Латинін М. А., Лозинська Т. М., Дунаєв І. В. Стратегічне планування: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. 2-ге вид., перероб. та доп. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. 248 с.
37. Лендьел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні. К.: В-во «К.І.С.», 2007. 120 с.
38. Мамедов Сахиб Алі Огли. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=797.

39. Матеріали розробки Стратегії сталого розвитку Підволочиської селищної ради на 2019-2025 рр. URL: https://pidvolochyska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-1561103691/
40. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України». URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf
41. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». URL: https://surdp.eu/Methodology-of-strategic-planning-for-hromadas
42. Механізми реалізації регіональної структурної політики : монографія / Мельник А. Ф. та ін.; за заг. наук. ред. проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 343 с.
43. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін : монографія / Мельник А. Ф. та ін.; за заг. наук. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 528 с.
44. Монастирський Г. Ієрархічний підхід до управління розвитком населених пунктів: концептуальні засади. *Наука молода*. 2012. № 18. С. 20-25.
45. Монастирський Г. Інституційне забезпечення управління економічним розвитком населених пунктів. *Наука молода*. 2013. № 20. С. 149-155.
46. Монастирський Г. Теоретико-методологічні засади модернізації технологій управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. Вип. 4. С. 36-48.
47. Монатирський Г. Модернізація технологій управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня в умовах

трансформаційних змін в Україні: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03; ТНЕУ. Тернопіль: Економічна думка, 2011. 467 с.

48. Нєма О., Козак І. Планування регіонального розвитку в контексті децентралізації. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2 (51). Ч. 2. С. 222-228.
49. Організація місцевого економічного розвитку: з досвіду роботи Берман Груп. Вступ до місцевого економічного розвитку. URL: http://eep.org.ua/files/вступ.
50. Панухник О. В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 152-157.
51. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. 67 с.
52. Планування соціально-економічного розвитку територій: навч. посіб. / За ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ, 2011. 198 с.
53. Планування та надання послуг з МЕР. Веб-портал Проекту Канадської федерації муніципалітетів «Місцевий економічний розвиток міст України». URL: http://www.mled.org.ua/ukr/strategic
54. Попович Т. Лінкідж в системі управління місцевим економічним розвитком. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання*: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль-Збараж, 26-27 жовт. 2017 р.); відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: СМП «Тайп», 2017. Ч. І. С. 278-281.
55. Попович Т. Формування спроможних територіальних громад : виклики, практика та перспективи. *Розвиток регіонів та громад в умовах адміністративно-територіальної реформи: перспективи та загрози*: Дев'яті регіональні та муніципальні читання : зб. матеріалів доп. Міжнар.

наук.-практ. конф. (м. Тернопіль-Вишнівець, 20-21 жовт. 2015 р.); відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 241-243.

56. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навч. посібник / за заг. ред. В. А. Рач. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. 156 с.
57. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14
58. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 6.08.2014 р. № 385. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF
59. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Мінрегіонбуду від 30.03.2016 р. № 75. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16
60. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80
61. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: Розпорядження кабінету Міністрів України від 04.10.2006 р. № 504-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80
62. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / Б. Боврон та ін.; за ред. І. Санжаровського. К.: Вид-во К.І.С., 2008. 214 с.
63. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 594-598.
64. Сментина Н. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком території.

Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2013. № 4. С. 67-80.

65. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.
66. Стратегії регіонального розвитку 2021-2027: що мають зробити регіони в цьому році, щоб вийти на якісно новий рівень стратегічного планування. URL: https://decentralization.gov.ua/news/10591
67. Стратегічне управління: опорн. консп. лекцій / уклад. В. С. Толуб'як. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 127 с.
68. Тіщенко А. П. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 84-89.
69. Ткачук А. Стратегічне планування в ОТГ: практикум. К.: Вендел, 2012. 45 с.
70. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування в громаді (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
71. Толуб'як В. Адміністративно-територіальна реформа : формування територіальних громад нового рівня. *Розвиток регіонів та громад в умовах адміністративно-територіальної реформи: перспективи та загрози*: Дев'яті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль-Вишнівець, 20-21 жовт. 2015 р.); відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 63-68.
72. Управління енергоефективністю в сфері житлово-комунального господарства: монографія / Микитюк П. П. та ін.; за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 300 с.
73. Федчак Р. SWOT-аналіз в системі стратегічного планування територіальних громад. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Тернопіль, грудень 2019 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 346-348.

74. Федчак Р. Проблеми стратегічного планування в об’єднаних територіальних громадах. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матер. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та мол. вч. (Ч. 2) (м. Тернопіль, 7 лист. 2019 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 324-326
75. Хвищун Н. В. Зарубіжний досвід формування стратегії розвитку міста. *Економіка та держава*. 2012. № 3. С. 18-20.
76. Хоруженко О. Стратегія економічного розвитку та брендинг території. Модель для Сумської області. URL: http://crps.sumynews.com.
77. Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, III: Richard D. Irvin, 1985.
78. Schendel D. E., Hatter K. J.Business Policyor Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August. 1972.