

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

МІЩАНЧУК Оксана Михайлівна

Оцінювання та моніторинг реалізації стратегії розвитку території

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

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка групи
ДСПУ Азм-23
О.М. Міщанчук

підпис

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

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільняк
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-правові засади оцінювання та моніторингу реалізації стратегії розвитку території.....	6
1.1. Стратегія розвитку території: сутність, завдання, необхідність розроблення.....	6
1.2. Нормативно-правова база розроблення та реалізації стратегічного плану громади.....	12
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. Аналіз практичного застосування механізму оцінювання та моніторингу реалізації стратегії розвитку Васильковецької громади.....	19
2.1. Моніторинг соціально-економічного стану розвитку Васильковецької громади.....	19
2.2. Стратегічні орієнтири розвитку Васильковецької громади з урахуванням принципів сталого розвитку.....	25
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. Удосконалення механізму оцінювання та моніторингу реалізації стратегії розвитку території.....	38
3.1. Удосконалення технологій оцінювання та моніторингу реалізації стратегії розвитку території на засадах системного підходу.....	38
3.2. Формування системи індикаторів ефективності реалізації стратегії розвитку території.....	43
Висновки до розділу 3.....	51
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Сільська територіальна громада структурно об'єднує на певній території складні та різноманітні соціально-економічні явища та процеси. Задоволення повсякденних потреб мешканців населених пунктів, розвиток соціальної та технічної інфраструктури і поступальний економічний розвиток залежать від низки багатьох факторів, як зовнішніх так і внутрішніх. Задля прискорення руху вперед на основі врахування максимальної кількості факторів й формування цілісного бачення розвитку громади розробляють стратегії розвитку. Для забезпечення ефективності стратегії громади необхідним є формування системи оцінювання та моніторингу її реалізації, що визначає актуальність теми роботи

В Україні, починаючи з кінця 90-х рр. ХХ століття, спостерігається посилення інтересу до дослідження та впровадження стратегічного управління місцевим розвитком. У працях науковців В. Бабаєва, О.Дудкіної, О. Без'язичного, Л. Бондаренка, А.Васіної, О. Бойко-Бойчука, В.Коломийчука, В. Вакуленка, Н. Внукової, В. Куйбіди, В. Коломійця, В. Корженка, В. Мамонової, А. Мельник, Г. Монастирського, А. Поважного, Ю. Шарова та інших досліджуються різні аспекти стратегічного управління територіальним розвитком.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення процедури оцінювання та реалізації стратегії розвитку території.

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

- дослідження теоретичних засад розроблення та реалізації стратегії розвитку території;
- оцінка нормативно-правової бази розроблення та реалізації стратегічного плану громади;
- аналіз організаційного забезпечення механізму оцінювання та моніторингу реалізації стратегії розвитку Васильковецької громади;

- оцінка змісту та ефективності застосування управлінських технологій Васильковецькою сільською радою в процесі оцінювання та моніторингу реалізації стратегії розвитку громади;
- розроблення пропозицій щодо удосконалення технологій оцінювання та моніторингу реалізації стратегії розвитку території на засадах муніципального менеджменту;
- формування системи індикаторів ефективності реалізації стратегії розвитку території.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання та моніторингу реалізації стратегії територіальної громади.

Предметом дослідження є теоретичні й прикладні аспекти оцінювання та моніторингу реалізації стратегії Васильковецької територіальної громади Чортківського району Тернопільської області.

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

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

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні конкретизованих адресних рекомендаціях щодо подальшого соціально-економічного, демографічного та екологічного розвитку Васильковецької громади. Обґрунтовані заходи щодо підвищення ефективності стратегії Васильковецької територіальної громади Чортківського району Тернопільської області.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези «Стратегічне планування розвитку громади» в Матеріалах доповідей II 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 «Зарубіжний досвід організації стратегічного управління розвитком територіальних громад» 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

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МОНІТОРИНГУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

1.1. Стратегія розвитку території: сутність, завдання, необхідність розроблення

Згідно «світового досвіду процес розробки та реалізації стратегії розвитку може здійснюватись на двох рівнях — муніципального утворення в цілому та окремих зон стратегічної відповідальності» [42] (окремих інституцій та спеціальних локальних сфер діяльності місцевої влади із задоволення певного комплексу однорідних потреб громади). Відповідно, на рівні муніципального утворення результатом даного етапу є розробка генеральної стратегії, а на рівні зон стратегічної відповідальності — функціональних стратегій управління розвитком муніципальних утворень.

Генеральна стратегія розвитку громади передбачає формулювання стратегічного бачення розвитку та місії громади, сформованих на основі аналізу загальної соціально-економічної ситуації в ній, показників добробуту життя мешканців територіальної громади, зорієнтованих на встановлення загальних пріоритетів. До цих пріоритетів науковці відносять орієнтири стабілізації господарської ситуації розвитку, підвищення підприємницької, ділової та інвестиційної активності в громаді, зменшення соціальної напруги в громаді, вирішення проблем зайнятості населення, поліпшення «екологічного стану території та створення комфортного і безпечного життєвого середовища, підвищення громадянської активності та залучення громадян до участі у вирішенні проблем свого населеного пункту» [42].

Функціональні стратегії управління розвитком муніципальних утворень стосуються вирішення проблем та визначення пріоритетів розвитку окремих галузево-функціональних комплексів на даній території та комунальних підприємств, а також напрямів удосконалення структури та організаційно-

функціонального забезпечення інституцій управління муніципальним утворенням.

Стратегічний план розвитку громади має таку структуру (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура стратегічного плану розвитку громади [44]

Елементи структури стратегії	Зміст елемента
1. Вступ	містить обґрунтування мети та підстав для розробки стратегії
2. Описово-аналітична частина	містить результати аналізу та оцінки стану розвитку території; використання соціально-економічного потенціалу; політичної ситуації; стану фінансово-бюджетної, інвестиційної та інноваційної діяльності; ділової активності; рівня та якості життя населення; екологічної ситуації; місця муніципального утворення в регіональній системі та в загальнодержавному поділі праці
3. Бачення майбутнього	окреслення нових елементів довгострокового стратегічного розвитку, містить різносторонній оптимістичний погляд на розвиток муніципального утворення в майбутньому і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегією. Визначення стратегічного бачення територіальною громадою здійснюється шляхом обговорення у ЗМІ, анкетування, публічних виступів тощо
4. Місія	виражає мету існування та розвитку муніципального утворення в майбутньому. Місія може бути обґрунтована та визначена за умов чіткого уявлення про наявні ресурси території (її конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках) соціально-економічну та політичну ситуацію тощо
5. Оцінка конкурентних сил та бар'єрів перспективного розвитку громади	здійснюється на основі аналізу та діагнозу стартових умов соціально-економічного розвитку шляхом здійснення SWOT-аналізу, та аналізу ендогенних та екзогенних факторів розвитку території
6. Стратегічні цілі (напрями) та поетапні плани дій	містить сукупність стратегічних цілей та поетапних планів дій щодо досягнення всіх стратегічних та оперативних цілей з детальним описом заходів, термінів виконання, відповідальних виконавців, джерел фінансування)
7. Механізм реалізації стратегії	передбачає розробку прогнозів, програм розвитку муніципального утворення, використання фінансово-бюджетних та грошово-кредитних засобів підтримки розвитку території, активізацію підприємницької діяльності, державних закупівель, створення ринкової інфраструктури, формування агенцій місцевого розвитку тощо
8. Розробники та учасники реалізації стратегії розвитку муніципального утворення	до розробки та реалізації стратегії можуть залучатись органи місцевого самоврядування, громадські організації, підприємницькі структури, наукові та освітні заклади тощо

Примітка. Сформовано автором з використанням [44]

Стратегія розвитку громади — це «своєрідна її конституція, на основі якої виробляються цільові програми. В рамках цього кроку повинен використовуватися відповідний стратегічний інструментарій» [18].

«В основі визначення проблем і постановки цілей стратегічного управління, розробки системи стратегій розвитку муніципального утворення лежить спеціальний інструментарій SWOT-аналізу» [42], який дає можливість обґрунтувати та досягнути стратегічних цілей розвитку з урахуванням сильних сторін та можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища муніципального утворення. SWOT-аналіз використовується для характеристики конкурентних сил та обмежень розвитку громади.

Основними складовими SWOT-аналізу є: 1) сильні сторони (Strength) — внутрішні спроможності (потенціал, навички) чи ресурси, що можуть вплинути на формування конкурентних переваг громади; 2) «слабкі сторони (Weakness) — види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються неефективно, або не за призначенням» [14], і ускладнюють умови розвитку. Аналіз сильних та слабких сторін розвитку здійснюється за напрямками: «природно-ресурсний потенціал; економічний потенціал; науково-технічний (інноваційний) потенціал; трудоворесурсний потенціал; просторово-економічний потенціал; рекреаційний потенціал; розвиток інфраструктури; стан навколишнього середовища; рівень природно-технічної безпеки» [34]; 3) «можливості (Opportunities) — можливості, шанси, що їх можна використати для досягнення стратегічних цілей (результатів) розвитку муніципального утворення; 4) загрози (Threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху в напрямі досягнення місії та цілей розвитку» [16] муніципального утворення. Характеристика та аналіз можливостей та загроз здійснюється в розрізі внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) факторів.

На етапі визначення шляхів досягнення цілей і завдань аналізуються напрямки використання спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту для досягнення обраних цілей розвитку муніципального утворення; проводиться аналіз, оцінка ефективності і вибір

альтернативних стратегій та окремих напрямків розвитку муніципального утворення за допомогою низки критеріїв.

Етап передбачає розробку окремих цільових (локальних) програм, які формуються в загальному контексті стратегічних орієнтирів розвитку громади і визначають їх певні пріоритети. «До цільових (локальних) програм муніципального розвитку належать програми структурної перебудови економіки, підтримки малого підприємництва, залучення інвестицій, розвитку житлово-комунального господарства, рекреаційної сфери» [42], програми підтримки соціально-вразливих верств населення тощо. В основі обґрунтування засобів досягнення цілей лежить застосування спеціальних фінансово-економічних інструментів муніципального менеджменту. Відповідно, ресурсне забезпечення реалізації цілей розвитку муніципального утворення здійснюється в процесі формування та виконання бюджету муніципального утворення.

Наступний крок стратегічного управління громадою передбачає застосування механізмів досягнення стратегічних цілей розвитку муніципального утворення. Ці механізми досить багатоманітні. Їх вибір та можливості застосування базуються на комплексних інструментах муніципального менеджменту, таких як кризове управління, управління муніципальними проєктами, локальний маркетинг, муніципальна логістика, фінансовий та кадровий менеджмент, зв'язки з громадськістю та інформаційні технології в управлінні соціально-економічним розвитком муніципальних утворень, що будуть розглянуті в цьому розділі підручника. На даному етапі також проводиться оцінка ефективності стратегій та реалізації управлінських дій органів управління муніципальним утворенням, а також корекція попередніх етапів та уточнення цілей, пріоритетів і завдань стратегічного управління муніципальним розвитком.

Реалізація стратегії розвитку муніципального утворення вимагає: «відповідної (адекватної напрямам та орієнтирам стратегії) організаційної структури управління; застосування нових методів та удосконалення організаційно-функціональних механізмів муніципального менеджменту;

підвищення кваліфікації управлінських кадрів (щодо розробки та реалізації стратегії)» [19]; пошук нових джерел фінансування, їх акумуляції з метою вирішення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку муніципального утворення.

При реалізації стратегії соціально-економічного розвитку муніципального утворення існує необхідність дотримання диверсифікаційної гнучкості, яка полягає у періодичній зміні пріоритетів стратегічних напрямків у залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку муніципального утворення. Тобто, доцільним є періодичне коригування стратегічних напрямів розвитку, їх уточнення чи трансформація.

Кожен етап стратегічного управління розвитком муніципального утворення не є відособленим, на практиці може бути проведена корекція та повернення на будь-який попередній етап.

В цілому, стратегічне управління в системі муніципального менеджменту повинно забезпечити визначення стратегічних цілей розвитку муніципального утворення, адекватну їм систему організації управління соціально-економічними процесами та явищами на муніципальному рівні, а також вибір відповідної моделі механізму реалізації стратегій розвитку муніципального утворення.

Розробка та реалізація стратегій соціально-економічного розвитку муніципального утворення повинна стати визначальною функцією організаційних структур управління на муніципальному рівні.

«З метою розробки стратегічного плану розвитку муніципального утворення і організації робіт з його виконання може бути створена самостійна організаційна структура (наприклад, Агентство соціально-економічного розвитку муніципального утворення), яка узгоджуватиме інтереси різних сторін стратегічного планування» [19].

За Агентством соціально-економічного розвитку муніципального утворення, як правило, закріплюються наступні функції: аналіз ресурсного потенціалу муніципального утворення; аналіз зовнішнього середовища;

постійний моніторинг економічної підсистеми муніципального утворення та прогнозування тенденцій у сфері місцевого господарства; розроблення сценарію довготермінового розвитку муніципального утворення; аналіз сучасного досвіду реформування муніципального господарства; формування рекомендацій щодо інвестиційної політики; доведення до потенційних інвесторів інформації про переваги муніципального утворення; розроблення і виконання стратегічного плану розвитку муніципального утворення; моніторинг і корегування реалізації стратегічного плану; взаємодія з органами місцевого самоврядування, банками, громадськими організаціями, науковими установами; підготовка рекомендацій для органів місцевого самоврядування; експертиза муніципальних проєктів щодо їх відповідності основним пріоритетам стратегічного розвитку муніципального утворення. Ці агентства можуть фінансуватися з різних джерел. Також Агентство соціально-економічного розвитку муніципальних утворень може утворюватися як асоціативна структура декількома муніципальними утвореннями.

Більшість стратегій розвитку громади розробляються на термін 5-20 років [16, 18, 22]. стратегія як документ, що відображає прагнення і намагання громади заглянути в майбутнє та запрограмувати його, базується на дослідженні історії та наявних тенденцій розвитку громади та аналізі реального його стану в контексті основних регіональних, загальнонаціональних та світових технологічних, економічних, екологічних, соціальних і культурних процесів [17, с.24]. Саме тому цей документ повинен визначати, на що орган місцевого самоврядування повинен витратити ресурси громади. Наприклад, в стратегічному плані розвитку громади Суми [21] завдання розписані у вигляді інвестиційних проєктів. Слід ще раз нагадати, що, одночасно, цей документ не повинен надто детально регламентувати майбутні дії розпорядників коштів.

Обсяги стратегії повинні збігатися з обсягами компетенції того органу влади, який буде реалізувати цю стратегію. Різні органи влади мають безпосередній вплив на одні явища і процеси, і непрямий — на інші. Поза

межами стратегічного плану має опинитися все те, що не залежить від цього органу влади або на що немає офіційної згоди інших зацікавлених сторін.

1.2. Нормативно-правова база розроблення та реалізації стратегічного плану громади

Для формування ефективної моделі реалізації стратегічного плану громади важливим є аналіз інституціональних умов реалізації стратегічного управління муніципальними утвореннями, що ґрунтується на принципах менеджменту, і, в першу чергу, нормативно-правової бази забезпечення стратегічного планування.

За роки незалежності Україна зробила «важливі кроки на шляху становлення та конституційного закріплення основ місцевого самоврядування» [11], що є необхідною передумовою імплементації стратегічного управління в процес управління економічним і соціальним розвитком громади.

Свого остаточного правового оформлення процес становлення місцевого самоврядування отримав в 1996-1997 роках, коли було прийнято Конституцію України, Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” та ратифіковано Європейську Хартію місцевого самоврядування. Зокрема, стаття 7 Конституції України проголосила: “В Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування”.

«Основою здійснення муніципального управління в країнах Європи є Європейська Хартія місцевого самоврядування, яку в 1997 році ратифікувала Україна. Європейська Хартія місцевого самоврядування (ЄХМС) — одне з головних джерел муніципального права європейських держав, що встановлює шляхи розвитку місцевого самоврядування в сучасній Європі. В її основу покладено принцип субсидіарності, за яким питання, які можна вирішувати на низових рівнях управління немає сенсу передавати наверх. Місцевим спільнотам, за ЄХМС, передається якомога більше управлінських завдань щодо соціально-економічного розвитку територій» [42].

Мета ЄХМС — забезпечення захисту прав органів місцевого самоврядування. Вона «зобов'язує держави, які її підписали, гарантувати і зміцнювати політичну, адміністративну» [34] та фінансову самостійність місцевих спільнот. Реалізація державами Європи положень ЄХМС, засвідчила, що в демократичному суспільстві місцеве самоврядування „зрівноважує” владу держави, обмежує її, не допускає свавілля з її боку; передача владних повноважень на місця дозволяє уникнути перевантаження центральної влади дрібними локальними проблемами.

Положення ЄХМС «зорієнтовані на формування рамкових умов реалізації інструментарію муніципального менеджменту. Так, дотримання принципів, передбачених Хартією, дозволяє країнам-учасникам створити передумови для застосування технологій стратегічного управління, антикризового управління, ризик-менеджменту та ситуаційного управління розвитком муніципальних утворень, оскільки, добре знаючи справжній стан справ на своїх територіях, органи місцевого самоврядування здатні більш ефективно і раціонально» [18], аніж центральні органи виконавчої влади, вирішувати певні проблеми, реагувати на непередбачувані ситуації і конфлікти.

Як показує комплексний аналіз управління розвитком муніципальних утворень в Україні [93; 92], в нашій державі сповна не забезпечується ні організаційна (формування виконавчих структур органів місцевого самоврядування за шаблонним принципом без урахування місцевої специфіки), ні правова (дублювання повноважень органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади, відсутність критеріїв розмежування цих повноважень), ні фінансово-економічна (висока дотаційність місцевих бюджетів, низька фінансова спроможність місцевих податків із зборів) автономія місцевого самоврядування, що дозволяє стверджувати про недотримання вимог Європейської Хартії місцевого самоврядування.

Підґрунтя правового забезпечення сучасного муніципального управління в Україні складає Конституція України, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про столицю України — місто-герой Київ», «Про

службу в органах місцевого самоврядування». «Нормативне регулювання бюджетних і податкових прав місцевого самоврядування здійснюється Бюджетним кодексом України та Податковим кодексом України» [42]. Окрім того, «нормативне регулювання муніципального управління в Україні здійснюється Житловим кодексом України, законами України „Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”, „Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки”, „Про освіту”, „Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні”, „Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти”, „Про інформацію”, „Про пожежну безпеку”, „Про транспорт”, „Про рекламу”, „Про державну підтримку малого підприємництва” тощо» [24].

Таким чином, чинна нормативно-правова база дозволяє певною мірою забезпечити управління економічним і соціальним розвитком муніципальних утворень на засадах стратегічного управління.

Водночас якість цього процесу значною мірою залежить від змістовного наповнення зазначених нормативно-правових актів, ступеня їх узгодженості та взаємодоповнюваності. Так, зокрема, здійснення місцевого самоврядування в Україні забезпечується певною «системою гарантій, під якими розуміють економічні, політичні та правові умови і засоби повної і ефективної реалізації територіальними громадами, органами місцевого самоврядування завдань та функцій місцевого самоврядування» [18]. Найважливіші правові гарантії місцевого самоврядування отримали закріплення в Конституції України та Законі «Про місцеве самоврядування в Україні».

На рівні громади нормативно-правову базу розроблення та реалізації стратегічного плану громади становлять: статут територіальної громади, рішення про концепцію формування стратегічного плану розвитку, про робочу групу з підготовки стратегічного плану розвитку, про затвердження щорічної програма економічного та соціального розвитку.

Так, в рішенні Васильковецької сільської ради «Про концепцію формування стратегічного плану розвитку громади», зазначено, аналіз ситуації щодо сучасного економічного розвитку громади показав, що «назріла необхідність створення нової концепції економічного розвитку через впровадження стратегічного економічного планування як процесу, при якому громада здійснює повний контроль над своїм економічним майбуттям» [34], розробляючи заходи впливу на сили, які відіграють визначну роль у економічному і соціальному розвитку. Для досягнення стратегічного бачення робоча група по розробці стратегічного плану економічного розвитку громади вважає за необхідне впровадження наступних заходів: покращення якості доріг; підвищення якості комунальних послуг; створення в громаді центру бізнесу; активна участь молоді у бізнесі; більша фінансова самостійність громади у розподілі коштів; організація прямих зв'язків між кредитними асоціаціями; впорядкування податкової політики; відновлення роботи підприємств громади; розширення сфери побутового обслуговування населення; в рамках діючого законодавства покращення місцевих умов для стимулювання малого та середнього бізнесу; розвиток шоу-бізнесу; реорганізація системи управління муніципальним господарством; створення інвестиційного фонду; створення банку даних в комп'ютерній системі громади; створення програми енергозбереження на комунальних підприємствах; підвищення активності громадян у визначенні пріоритетів бізнесу; вирішення проблеми безробіття; ширше залучення пропозицій громадян; залучення бізнесменів для співпраці з місцевими підприємцями; створення сучасного медичного центру; створення єдиного комплексу постачання якісної питної води; спрощення системи (процедури) реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності.

Місія стратегічного плану — використовуючи сильні сторони та можливості сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, домогтися збереження та відродження існуючих підприємств, що дасть нові робочі місця, розширить базу оподаткування та наповнення бюджету і, як наслідок, дозволить вдосконалити систему освіти, охорони здоров'я, соціального захисту,

зберегти культурні надбання та побудувати громадянське суспільство, базоване на соціальному партнерстві. Процес формування стратегічного плану економічного розвитку громади базується на засадах: «1) обґрунтування потреби громади у початку процесу стратегічного планування; 2) стратегічного планування: ініціювання стратегічного бачення; формування робочої групи з розробки стратегічного плану; визначення довго- та короткострокових стратегічних цілей; представлення основних ідей громаді, зворотній зв'язок, внесення поправок; SWOT-аналіз дослідження ресурсів у громаді та поза громадою; створення робочих підгруп з стратегічних напрямків; формулювання завдань на досягнення стратегічних цілей; визначення термінів виконання завдань, відповідальних за виконання; 3) створення проекту стратегічного плану економічного розвитку; 4) громадські слухання (обговорення) проекту стратегічного плану. Схвалення проекту громадою є запорукою для його виконання, незважаючи на зміни місцевої влади; 5) затвердження стратегічного плану сільською радою; 6) початок реалізації стратегічного плану: виконання завдань першого етапу; створення системи постійного моніторингу виконання плану та механізм корекції плану; постійне інформування громади про стан виконання плану» [42]. Визначається, що участь у робочій групі (комісіях по стратегічним напрямкам) здійснюється на засадах повної добровільності, самовідданості та безкорисливості. Визначається, що незмінною залишається лише стратегічна мета. Напрями досягнення мети можуть коригуватися в залежності від зміни економічної та соціально-політичної ситуації. На основі аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та потенційних загроз розробляються заходи по використанню сильних сторін та можливостей, для підсилення слабких сторін та уникнення потенційних загроз. Визначається, що схвалення, підтримка, участь у реалізації, а відповідно, і контроль з боку громадськості за виконанням стратегічного плану економічного розвитку громади забезпечить стабільність розвитку громади та його незалежність як від політичних змін в цілому, так і від змін персонального складу органів влади зокрема. Визначається, що найвищим пріоритетом у діяльності сільської ради

та її виконавчих органів є сприяння економічному розвитку міста, а узгоджений стратегічний план для цього є вкрай важливим.

Дослідження показує, що існуюча система нормативно-правових актів з регулювання місцевого самоврядування і розвитку територіальних громад не дозволяє сформувати підґрунтя для комплексної імплементації технологій муніципального менеджменту. Правове поле муніципального управління в Україні є недостатньо системним, незавершеним і неповним, містить правові колізії, що виступає детермінантою несприятливих процесів в комплексному розвитку муніципальних утворень, особливо сіл, селищ та малих міст.

Прямо чи опосередковано муніципальних управлінських підсистем стосуються більше 3000 нормативних документів, в яких згадується термін “місцеве самоврядування”, що в перспективі визначатиме необхідність прийняття Муніципального кодексу України як систематизованого зібрання законодавства в сфері місцевого самоврядування. Багато положень нормативних актів, що стосуються управління розвитком територіальних спільнот низового рівня, неможливо реалізувати, внаслідок їх двозначності, відсутності алгоритмів практичного втілення. Зокрема, досі відсутні наукові коментарі Земельного та Бюджетного кодексів України як методологічна база діяльності органів місцевого самоврядування у відповідній сфері.

Висновки до розділу 1

Згідно «світового досвіду процес розробки та реалізації стратегії розвитку може здійснюватись на двох рівнях — громади в цілому та окремих зон стратегічної відповідальності (окремих інституцій та спеціальних локальних сфер діяльності місцевої влади із задоволення певного комплексу однорідних потреб громади)» [42].

Генеральна стратегія розвитку громади передбачає формулювання стратегічного бачення розвитку та місії управління, що базуються на оцінці

загальної соціально-економічної ситуації в ній, критеріях добробуту мешканців територіальної громади, що зорієнтовані на визначення загальних пріоритетів.

Функціональні стратегії управління розвитком муніципальних утворень стосуються вирішення проблем та визначення пріоритетів розвитку окремих галузево-функціональних комплексів на даній території та комунальних підприємств, а також напрямів удосконалення структури та організаційно-функціонального забезпечення інституцій управління муніципальним утворенням.

Для формування ефективної моделі реалізації стратегічного плану громади важливим є аналіз інституціональних умов реалізації стратегічного управління муніципальними утвореннями, що ґрунтується на принципах менеджменту, і, в першу чергу, нормативно-правової бази забезпечення стратегічного планування.

Дослідження показує, що існуюча система нормативно-правових актів з регулювання місцевого самоврядування і розвитку територіальних громад не дозволяє сформувати підґрунтя для комплексної імплементації технологій муніципального менеджменту. Правове поле муніципального управління в Україні є недостатньо системним, незавершеним і неповним, містить правові колізії, що виступає детермінантою несприятливих процесів в комплексному розвитку муніципальних утворень, особливо сіл, селищ та малих міст.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМУ
ОЦІНЮВАННЯ ТА МОНІТОРИНГУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ВАСИЛЬКОВЕЦЬКОЇ ГРОМАДИ

2.1. Моніторинг соціально-економічного стану розвитку Васильковецької громади

Васильковецьку сільську територіальну громаду створено 4 вересня 2015 року. Адміністративним центром є село Васильківці Чортківського району Тернопільської області. 25 жовтня 2015 року вперше проведені місцеві вибори в статусі громади. Загальні дані про ОТГ наведені у таблицях 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Паспорт Васильковецької громади

Чисельність населення станом на 1 січня 2021 р.	6645
Кількість населених пунктів	9
Обсяг доходів (розрахунковий), тис. гривень	9407,2
Площа території спроможної територіальної громади, км ²	126
загальноосвітніх навчальних закладів I-III ступеня	2
загальноосвітніх навчальних закладів I-II ступеня	4
загальноосвітніх навчальних закладів I ступеня	1
дошкільних навчальних закладів	5
закладів позашкільної освіти	2
закладів культури	5
закладів фізичної культури	4
фельдшерсько-акушерських пунктів	4
амбулаторій, поліклінік	3

Примітка. Складено за матеріалами Васильковецької сільської ради.

Васильківці – село Чортківського району Тернопільської області. Перша писемна згадка – 1573 рік. «Розташоване на півдні району на правому березі річки Кривенька. Населення – 1312 осіб (2018). До Васильківців приєднано село Юрківці та хутір Глибока Долина. Хутір Безодна виключений із облікових даних у зв'язку з переселенням жителів. Від вересня 2015 року – центр

Васильковецької сільської територіальної громади. Діють спеціалізована загальноосвітня школа I-III ступенів, будинок культури, бібліотека, ФАП, дошкільний заклад. У селі здійснюють господарську діяльність 47 підприємців і фермерських господарств» [34].

Таблиця 2.2

Місцеві громади, які увійшли до територіальної громади

Сільські ради	Населені пункти	Чисельність населення станом на 1 січня 2021 р., осіб	Відстань до адмінцентру, км
Васильковецька	с. Васильківці	1312	-
Крогулецька	с. Крогулець	818	3
Нижбірківська	с. Нижбірок	1238	5
Старонижбірківська	с. Старий Нижбірок	914	7
Целіївська	с. Целіїв	1315	7
Чабарівська	с. Чабарівка	1048	3

Примітка. Складено за матеріалами Васильковецької сільської ради.

Крогулець – село Чортківського району Тернопільської області. Перша писемна згадка – 1574 р. «Розташоване на річці Нічлава, на півдні району. Населення – 818 осіб (2021). Від вересня 2015 року ввійшло у склад ОТГ. Діють загальноосвітня школа I-II ступеня, будинок культури, бібліотека, ФАП, музей Богдана Лепкого, 5 торговельних закладів, 18 підприємців, фермерських господарств» [34]. Нижбірок – село Чортківського району Тернопільської області. «Перша писемна згадка датується 1564 роком. Від вересня 2015 року ввійшло у склад Васильковецької ОТГ. Населення – 1238 особи (2021). Районний центр Гусятин розташований за 16 км, 3 км до найближчої залізничної станції Крогульці, 12 км до залізничної станції Копичинці. На віддалі 43 км розташоване місто Теревовля. Віддаль до обласного центру – Тернополя – 73 км. Село оточене лісами, в яких бере початок притока Збруча – річка Тайна. Село складається з таких частин: Пастивник, Передмістя, Підліс, Шляхотчина, Кут, Попівщина, Кінець, Колонія. Працюють ЗОШ I-III ступ.,

клуб, бібліотека, ФАП, відділення зв'язку, 9 підприємців, фермерських господарств» [34].

Старий Нижбірок – село Чортківського району Тернопільської області. Розташоване на річці Тайна. «До Старого Нижбірка приєднано с. Гриньківці. Населення – 914 осіб (2018). Відоме від 1554 року. Працюють ЗОШ I-II ступ., клуб, бібліотека, ФАП, в перспективі відновить роботу цегельний завод, відділення зв'язку, торгові заклади, 10 підприємців» [18]. Целіїв – село в центрі Чортківського району Тернопільської області. «Перша писемна згадка – 1391 рік. Розташоване на річці Тайна. До Целієва приєднано село Мишківці. Населення – 1315 особи (2021). Від вересня 2015 року ввійшло у склад Васильковецької ОТГ. Працює ЗОШ I-II ст. (129 дітей), дошкільний заклад (15 дітей), 2 клуби, бібліотека. В селі 8 магазинів, 11 підприємців, фермерських господарств» [34]. Чабарівка – село Чортківського району Тернопільської області. «Відоме від 1648 року. Розташоване на річці Муха, на південному сході району. Населення – 1033 осіб (2021). Від вересня 2015 року ввійшло у склад Васильковецької ОТГ. Працюють ЗОШ I-II ступ., клуб, бібліотека, ФАП, відділ. зв'язку, торгівельні заклади, 34 підприємців» [34].

При розробці стратегії розвитку громади значну увагу слід приділяти SWOT-аналізу (табл. 2.3-2.5), тобто «визначенню сильних та слабких сторін, а також визначення можливостей та загроз, що впливають на розвиток територіальної громади. З метою отримання якісного аналізу сильні і слабкі сторони трактують як внутрішні чинники, а можливості і загрози як зовнішні чинники, які містяться у ближньому і віддаленому оточенні громади. SWOT-аналіз дозволяє виявляти ті галузі та види громадської діяльності, де територіальна громада має значний потенціал розвитку, а також сформулювати конкретні завдання та дії, які необхідно вжити для реалізації цього потенціалу. Крім того, треба з'ясувати, з якими параметрами громада може випереджати своїх конкурентів або відставати від них та що потрібно зробити, щоб підвищити її конкурентоздатність» [42].

Таблиця 2.3

SWOT-матриця «можливості - сильні сторони» Васильковецької громади

Можливості	Підтримують	Сильні сторони
1. Економічний поступ на основі залучення інвестиційних ресурсів у розвиток малого та середнього бізнесу.	←	1. Близьке розташування та легка доступність до смт. Гусятин, міст Копичинці та Хоростків
2. Розвиток виробничих потужностей на основі переробки і реалізації місцевої сільськогосподарської сировини.	←	2. Добре розвинуте транспортне сполучення з районним та обласним центрами, наявність залізничної колії Копичинці - Гусятин
3. Розширення сфери прикладання праці за рахунок розвитку приватних підприємств, само зайнятості, розробки та реалізації проектів присадибного та домашнього бізнесу.	←	3. Сприятливі природно кліматичні умови.
4. Реалізація інвестиційних проектів у розбудову соціальної, транспортної та комунальної інфраструктури сіл, відновлення історичних пам'яток.	←	4. Високий рівень землезабезпеченості.
5. Наявність великої кількості порожніх, покинутих будинків, занедбаних господарських будівель створює можливості для їх використання громадою у цілях виробництва, організації дозвілля чи туризму.	←	5. Наявність великого фермерського господарства і його садиби як ядра розвитку території.
	←	6. Задовільний фінансовий стан Громади, відсутність боргів та кредитів.
6. Упорядкування збору, вивезення та складування сміття, оптимізація екосередовищ Громади.	←	7. Власність Громади перебуває в належному стані.
	←	8. Готовність жителів Громади до реалізації на її території інвестиційних проектів, бажання позитивних змін.
7. Участь у Європейських проектах розвитку та співробітництва.	←	9. Мешканці сіл – професійні кадри (вчителі, лікарі, підприємці, службовці, працівники).
	←	10. Широкий простір для організації культурно-громадських заходів
8. Залучення власних коштів мешканців сіл для реалізації проектів	←	

Таблиця 2.4

SWOT-матриця «слабкі сторони - можливості» Васильковецької громади

Слабкі сторони	Зменшують	Можливості
1. Значний спад сільськогосподарського виробництва, застарілість і високий рівень зносу обладнання.		1. Економічний поступ на основі залучення інвестицій у розвиток малого та середнього бізнесу.
2. Відсутність достатньої кількості робочих місць та високий рівень безробіття.		2. Розвиток виробничих потужностей на основі переробки і реалізації місцевої сировини.
3. Пасивність частини жителів Громади до роботи по розвитку села, незацікавленість частини громадян до участі в сільських заходах.		3. Розширення сфери прикладання праці за рахунок розвитку приватних підприємств, само зайнятості, розробки та реалізації проектів присадибного та домашнього бізнесу.
4. Низький рівень розвитку сфери послуг, комунального господарства, водопостачання, мережі Інтернет.		4. Реалізація інвестиційних проектів у розбудову соціальної, транспортної та комунальної інфраструктури сіл, відновлення історичних пам'яток.
5. Низький рівень грошових доходів населення, зростання числа соціально незахищених родин.		5. Наявність великої кількості порожніх, покинутих будинків, занедбаних господарських будівель створює можливості для їх використання громадою у цілях виробництва, організації дозвілля чи туризму.
6. Відтік робочої сили в міста та закордон, а молоді люди залишають села.		6. Упорядкування збору, вивезення та складування сміття, оптимізація екосередовищ Громади.
7. Зменшення кількості учнів початкової школи, в дитячому садку на фоні обмежених можливостей дітей поліпшувати здоров'я.		7. Участь у Європейських проектах розвитку та співробітництва.
8. Перевищення смертності над народжуваністю, що у поєднанні з тенденціями пункту 5. веде до депопуляції старіння населення Громади.		8. Залучення власних коштів для реалізації проектів
9. Збільшення негативних та антисоціальних пристрастей (вживання наркотиків, алкоголю, азартні ігри, соціальні мережі).		
10. Слабко використовується потенціал риборозведення і організації відпочинку та дозвілля.		
11. Місцеві комунікації в поганому стані, без дренажу, потребують реставрації, відсутні тротуари.		
12. Ускладнене сполучення з с. Целіїв через поганий стан дороги.		
13. Існування незаконних звалищ ТПВ, проведення нерегламентованих робіт у природоохоронних зонах водойм, низький рівень екологічної свідомості громадян.		

Таблиця 2.5

SWOT -матриця «слабкі сторони - загрози» Васильковецької громади

Слабкі сторони	Посилюють	Загрози
1. Значний спад сільськогосподарського виробництва, застарілість і високий рівень зносу обладнання.	←	1. Загальне погіршення економічної ситуації і загострення соціальних і економічних проблем краю.
2. Відсутність достатньої кількості робочих місць та високий рівень безробіття.	←	2. Погіршення купівельної спроможності населення Громади та краю в цілому.
3. Пасивність частини жителів Громади до роботи по розвитку села, незацікавленість частини громадян до участі в сільських заходах.	←	3. Поширення безробіття, низький соціальний захист осіб, які втратили через кризу роботу.
4. Низький рівень розвитку сфери послуг, комунального господарства, водопостачання, мережі Інтернет.	←	4. Недостатність бюджетного фінансування.
5. Низький рівень грошових доходів населення, зростання числа соціально незахищених родин.	←	5. Несприятливий інвестиційний клімат і складність у залученні інвестицій.
6. Відтік робочої сили в міста та закордон, а молоді люди залишають села.	←	6. Недоступність «дешевих» кредитів.
7. Зменшення кількості учнів початкової школи, в дитячому садку на фоні обмежених можливостей дітей поліпшувати здоров'я.	←	7. Недосконалість та нестабільність податкового законодавства.
8. Перевищення смертності над народжуваністю, що у поєднанні з тенденціями пункту 5. веде до депопуляції старіння населення Громади.	←	8. Поширення іноземних звичаїв і традицій
9. Збільшення негативних та антисоціальних пристрастей (вживання наркотиків, алкоголю, азартні ігри, соціальні мережі).	←	
10. Слабко використовується потенціал риборозведення і організації відпочинку та дозвілля.	←	
11. Місцеві комунікації в поганому стані, без дренажу, потребують реставрації, відсутні тротуари.	←	
12. Ускладнене сполучення з с. Целіїв через поганий стан дороги.	←	
13. Існування незаконних звалищ ТПВ, проведення нерегламентованих робіт у природоохоронних зонах водойм, низький рівень екологічної свідомості громадян.	←	

Проведений нами аналіз (табл. 2.3-2.5) є основою для моніторингу економічного та соціального розвитку Васильковецької територіальної громади в контексті реалізації стратегії її розвитку, представленої в наступному підрозділі роботи.

2.2. Стратегічні орієнтири розвитку Васильковецької громади з урахуванням принципів сталого розвитку

Метою Стратегії розвитку Васильковецької сільської територіальної громади є «створення органом місцевого самоврядування такого документу, завдяки якому можна раціонально організувати свою майбутню діяльність» [34]. Це єдиний, зрозумілий для всіх, документ, в якому визначено, що потрібно зробити, щоб територія громади стала кращою для праці та життя людей.

Цей документ враховує весь обсяг справ для майбуття розвитку громади та дає змогу планувати ті заходи, які можна реалізувати самотужки, зрозуміти на що Громада має опосередкований вплив та яка фінансова підтримка потрібна з боку органів державного управління вищого рівня.

Особливість стратегії полягає у виявленні найгостріших місцевих проблем розвитку, наслідки вирішення яких мають бути зрозумілими місцевій владі, підприємницьким структурам, більшості членам територіальної громади. Діяльність місцевої влади спрямовується на розв'язання проблем за рахунок максимального використання власного різноманітного внутрішнього ресурсного потенціалу.

Головною стратегічною метою соціально-економічного розвитку Васильковецької об'єднаної територіальної громади на період до 2030 року є поліпшення рівня і якості життєдіяльності мешканців, «створення умов для гармонійного розвитку особистості на основі підвищення конкурентоспроможності та рівня інвестиційної привабливості населених пунктів» [34], які входять до складу громади.

Стратегічний план розвитку Васильковецької громади характерний тим, що: зосереджує діяльність на тих орієнтирах динаміки громади, які становлять для неї найбільший шанс у майбутньому; ґрунтується на коректному аналізі, який дає змогу виробити стратегічні напрями розвитку; окреслює конкурентні переваги громади відносно ближнього і дальнього оточення, що перетворює Стратегію на документ динамічного розвитку; є результатом колективної діяльності всіх структурних підрозділів сільської громади: адміністрацій організацій і установ, мешканців, що дало змогу отримати пропозиції від усіх зацікавлених сторін; представники місцевої спільноти чітко усвідомлюють та сприймають до дії рішення та завдання в рамках Стратегії; цей документ органічно пов'язаний з іншими документами стратегічного характеру.

У даній Стратегії провідне місце займають заходи, які громада зможе реалізувати самостійно, а за їх впровадження і результати виконавці нести відповідальність. Іншими словами, стратегічний план розвитку громади стає «узагальненою основою для розроблення: середньострокових програм економічного і соціального розвитку, що мають визначити показники витрат державного і місцевого бюджетів, необхідних на наступні періоди для досягнення цілей, здійснення яких триває більше одного бюджетного року; щорічних програм економічного і соціального розвитку, що визначають послідовні заходи першочергової реалізації планів розвитку територіальної громади та необхідні для цього витрати, які включаються до проекту бюджету на наступний рік» [34].

Бачення майбутнього – це «відображення (узагальнення) найбільш загальних та тривалих уявлень про краще майбутнє розвитку» [34] населених пунктів громади, життя її членів та місця кожного села зокрема. Розуміння і бачення майбутнього є основою єдності окремих членів громади (мешканці, підприємці, влада) та її мотиваційним чинником.

На підставі аналізу наявного економічного та соціального потенціалу сіл Васильковецької об'єднаної територіальної громади, сильних та слабких сторін,

а також загроз та можливостей сіл на перспективу, ми визначили місію та бачення розвитку сільської громади та основні цілі її розвитку:

– бачення майбутнього: села Васильковецької територіальної громади – це села високої культури та рівня життя мешканців, а об’єднана територіальна громада в цілому – високорганізований економічний механізм, який забезпечує мешканців робочими місцями і дає змогу отримати стабільний дохід;

– місія: «сучасні села європейського типу з розвинутою інфраструктурою, високим культурним та духовним розвитком населення, зі збереженою територіальною цілісністю» [34].

На основі SWOT-аналізу та головної мети стратегічного довгострокового планування розвитку Васильковецької територіальної громади сформовані пріоритетні напрямки розвитку: 1) підвищення рівня та якості життя мешканців Громади, впровадження соціально спрямованих програм житлового, комунального, промислового будівництва та розвитку інженерної інфраструктури; 2) створення нових робочих місць на основі розвитку малого та середнього підприємництва, обслуговуючих кооперативів, самозайнятості, домашнього і присадибного бізнесу; 3) створенні сприятливих умов для економічного розвитку, інвестиційної діяльності в промисловості, сільському господарстві, дорожньому будівництві; 4) поліпшення демографічної ситуації в регіоні; 5) забезпечення системи заходів, спрямованих на підвищення освіти, сталого розвитку, культури, патріотизму, духовності та свідомості мешканців; 6) охороні та збереженні природного середовища.

Головна мета Стратегічного плану сталого розвитку Васильковецької територіальної громади: це «забезпечення добробуту мешканців на основі розвитку інфраструктури, підвищення соціально-економічних стандартів та забезпечення сприятливого економічного стану території» [34].

Стратегічний напрям 1: «Підвищення рівня та якості життя мешканців громади».

Мета цього напрямку – забезпечення високих суспільних гарантій життя членів територіальної громади та реформування сфери послуг. Цілі: 1) розвиток

програм соціального захисту населення; 2) покращення медичного обслуговування та охорони здоров'я, розвиток фізичної культури та спорту; 3) забезпечення «дотримання законів і правопорядку, прав і свобод громадян, безпечних умов проживання. Бачення – села високих соціальних стандартів життя» [34].

Завдання із реалізації першого стратегічного напрямку.

Ціль 1 – розвиток програм соціального захисту населення. Завдання: «створити систему моніторингу з питань соціального захисту населення; забезпечити продуктивну роботу сільського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, вести облік мешканців села, що потребують соціальної підтримки (дітей-сиріт, багатодітних сімей, самотніх престарілих громадян, що опинились в кризових ситуаціях); розвивати систему надання послуг особам похилого віку, залучати волонтерів до роботи у сфері надання соціальних послуг» [34].

Ціль 2 – покращення медичного обслуговування та охорони здоров'я, розвиток фізичної культури та спорту. Завдання: підтримувати на належному функціональному рівні медичні амбулаторії в селах Васильківці, Нижбірок та Ст. Нижбірок та фельшерсько-акушерські пункти в інших селах, поновити їхню діагностичну та лікувальну апаратуру; добудувати лікарню у с. Васильківці; у с. Чабарівка розробити програму розвитку зеленого туризму лікувального напрямку; домогтися покращення профілактики захворювань серед жителів територіальної громади; проводити фізкультурні заходи та заходи, спрямовані на боротьбу із алкогольною, тютюновою та наркотичною залежністю; забезпечити фінансову підтримку сільському спорту; ввести в штат виконавчого комітету ОТГ посаду інструктора з фізичної культури та спорту.

Ціль 3 – «забезпечення дотримання законів і правопорядку, прав і свобод громадян, безпечних умов проживання. Завдання: забезпечити інформування мешканців територіальної громади щодо соціально-економічного стану населених пунктів, проблемних питань, виявлених негативних тенденцій, порушень дотримання законності і правопорядку на території сільської ради»

[34]; проводити громадські слухання по проблемах, які турбують кожного громадянина; домогтися виконання посадовими особами сільської ради, її виконавчих органів та керівниками підприємств, установ та організацій законів України «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації»; практикувати зустрічі депутатів сільської ради з членами сільської громади з проблемних питань; домогтися покращення роботи в сфері правопорядку шляхом проведення подвірних обходів, роботи з особами, що знаходяться на обліку правоохоронних органів, особами схильними до правопорушень, молоддю громади; сприяти підвищенню правової обізнаності громадян, захищати їх права в межах повноважень, наданих громаді.

Стратегічний напрям 2. Сприяння зайнятості та самозайнятості у домашнього і присадибному бізнесі.

Мета – сприяння створенню робочих місць і зайнятості. Цілі: 1) сприяння зайнятості населення і консалтингова підтримка на місцевому ринку праці; 2) розвиток і реалізація програм самозайнятості населення, проектів домашнього і присадибного бізнесу. Бачення – економічно розвинуті села з високим рівнем зайнятості й добробуту.

Завдання із реалізації стратегічного напрямку 2.

Ціль 1 – сприяння зайнятості населення і консалтингова підтримка на місцевому ринку праці. Завдання: - тісна співпраця місцевих органів влади із районним центром зайнятості, суб'єктами підприємницької діяльності; контроль за дотримання законодавства про працю; сприяння легалізації тіньової зайнятості і тіньового сектора економіки; відновлення за допомогою держави роботи законсервованих господарських об'єктів на території ОТГ (тільки відновлення роботи цегляного заводу дозволить створити понад 100 робочих місць); сприяння розв'язанню трудових конфліктних ситуацій, порушень трудового законодавства тощо; у структурі Центру сервісних послуг розвиватимуться різноманітні види консультативної юридичної допомоги, в т. ч., з питань трудового права; будуть надаватися освітні послуги з метою навчити всіх охочих мешканців написати резюме, супровідний лист, опанувати

методи пошуку роботи; консультативна допомога з розробки індивідуальних програм працевлаштування.

Ціль 2 – розвиток і реалізація програм самозайнятості населення, проектів домашнього і присадибного бізнесу. Завдання: пропагувати серед місцевих жителів реальні проекти домашнього і присадибного бізнесу як от вирощування квітів, заготівля і вирощування лікарських рослин, ягід, грибів; стимулювати розвиток народних ремесел, особливо ручних вишивки і в'язання; виробництво продуктів харчування за «бабусиними» рецептами з подальшою їх реалізацією або через кооператив або самотужки; виробництво домашніх консервацій на продаж; продаж на ринках вирощеної сільськогосподарської продукції рослинництва і тваринництва; створення будівельних бригад, в т. ч. для укладання бруківки; надання ремонтних та інших побутових послуг, послуг з ремонту автотранспорту тощо; створення на базі приватних осель інфраструктурних об'єктів для розвитку зеленого туризму; надання страхових та інших фінансових послуг жителям громади.

Стратегічний напрям 3. Створення сприятливих умов для економічного розвитку, інвестиційної діяльності в промисловості, сільському господарстві, дорожньому і житловому будівництві.

Мета – «розвиток економічного потенціалу сіл, підприємницької та сільськогосподарської діяльності, розширення міжнародного співробітництва. Цілі: 1) розвиток підприємницької діяльності (малого та середнього бізнесу, обслуговуючих кооперативів)» [34]; 2) розвиток сільськогосподарського виробництва; 3) формування зон відпочинку та інфраструктури в туристичній галузі; 4) покращення благоустрою, стану доріг, вуличного освітлення та безпеки мешканців. Бачення – економічно розвинуті села з високим рівнем добробуту мешканців та доходу.

Завдання із реалізації третього стратегічного напрямку.

Ціль 1 – «розвиток підприємницької діяльності (малого та середнього бізнесу). Завдання: підтримувати розвиток підприємницької діяльності шляхом надання на конкурсних засадах земельних ділянок під об'єкти комерційного

використання, дозволів суб'єктам підприємницької діяльності на реконструкцію приміщень для використання під бізнес; створити сприятливе середовище для впровадження інвестиційних програм та проектів; визначити можливі джерела фінансування інвестиційних програм та проектів; сформувати базу даних інноваційно-інвестиційних проектів та програм сіл» [34]; налагодити тісну співпрацю з консалтинговими компаніями, які б допомагали мешканцям Громади розвивати підприємницьку ініціативу, залучати необхідних фахівців, шукати ділових партнерів; створити цех з виготовлення бруківки задля подальшого облаштування тротуарів і продажу; побудувати коптильний цех з переробки продукції тваринництва і ставкового рибництва; провести необхідні роботи щодо відкриття бензозаправної станції на території громади; створити підприємство з переробки відходів сільського господарства, в. т. ч. палетів (соллома, стовбури соняшника, гичка тощо); створити підприємство з виготовлення дерев'яних меблів; створити ремонтно-будівельні бригади у кожному селі; сприяти створенню об'єктів побутового обслуговування населення (перукарня, ресторанно-відпочинковий комплекс, хімчистка), центру сервісного обслуговування (для ремонту телевізорів, пральних машинок, холодильників, електропрасок, електромоторів, тощо), СТО; налагодити збір та збут окремих видів сміття (пластикові пет-пляшки, акумулятори, склобій, металобрухт, макулатура).

Ціль 2 – розвиток сталого сільськогосподарського виробництва. Завдання: створити механізм контролю за раціональним використанням земель Громади; сприяти розвитку різноманітних типів виробничої кооперації в сільських поселеннях, створити сільські кооперативи для просування продукції рослинництва і тваринництва на продуктові ринки; створити кооперативи, які б надавали селянам послуги з обробітку землі, збору врожаю, транспортування сільськогосподарської продукції тощо; «створення нових сільських господарств з розведення овець, корів, бджіл, птиці, кролів, вирощування риби, шляхом виділення земельних ділянок, допомоги в реалізації продукції, відзначення на святах села та району» [34]; створення приймальних пунктів

сільськогосподарської продукції (м'яса, молока, сиру, вовни, шкіри), а також грибів, ягід з метою їх подальшої реалізації і підтримки місцевого виробника; створити власне тепличне господарство; створити центр сервісних послуг з ремонту та обслуговування сільськогосподарської техніки; обов'язкове раз на рік здійснення робіт з розчистки сінокосів і випасів від рудеральної рослинності на основі добровільних громадських робіт з числа зацікавлених у сінокосінні та випасі на пасовищах худоби; налагодити тісну співпрацю з консалтинговими компаніями, які б допомагали мешканцям Громади розробляти і реалізовувати проекти бізнесу у сільському господарстві, залучати необхідних фахівців, шукати ділових партнерів; провести разом з Групою компаній «Мрія» потужні рекламні акції в засобах масової інформації, Інтернеті задля позиціонування території Громади і продукції, яка виробляється на ній як екологічно чистої.

Ціль 3 – формування зон відпочинку та інфраструктури в туристичній галузі. Завдання: залучення жителів села до створення приватних садиб, малих баз відпочинку, які б притягували на дешеве проживання відвідувачів санаторних комплексів Гусятина, а також стали основою зеленого лікувального туризму с. Чабарівка; створення рекреаційної зони чи бази відпочинку для дітей і дорослих у районі с. Ст. Нижбірок та хутора Гриньківці на базі ставка, соснового лісу, в якому є багато лікарських трав, та двох цілющих джерел; розміщення рекламної інформації про історико-культурні та природні унікальні об'єкти ОТГ в засобах масової інформації та в мережі Інтернет; розміщення рекламної інформації в засобах масової інформації та в мережі Інтернет про дні села, розробка святкових програм, які б сприяли залученню гостей з навколишніх сіл; розробити програму щорічного еко-культурного фестивалю; організувати у с. Крогулець відпочинковий пункт, харчування і стоянку для далекобійників, які рухаються по трасах М – 19 та Т – 23 – 12;

Ціль 4 – покращення благоустрою, стану доріг, вуличного освітлення та безпеки мешканців. Завдання: провести реконструкцію дорожнього покриття в селах Громади, збудувати тротуари; для забезпечення нормального транспортного зв'язку сіл ОТГ з їх центром с. Васильківці необхідно в першу

чергу капітально відремонтувати дорогу Крогулець – Целіїв, яка проходить через села Нижбірок і Ст. Нижбірок; реконструкція ліній електропередач і освітлення на бічних вулицях сіл; розвиток системи водопостачання і відведення стоків (в першу чергу шкіл, садочків та громадських закладів); вирішення проблеми водопостачання Целіївської дев'ятирічної школи; відремонтувати та очистити всі громадські криниці, «забезпечити щорічне дослідження води з громадських криниць на предмет її якості; для забезпечення належного санітарного стану сіл домогтися заключення дозволів на постійний вивіз твердих побутових відходів та виконання програми з благоустрою» [34]; облаштування належним чином автобусних зупинок; нанесення розмітки на дорожнє полотно і встановлення обмежувачів швидкості руху автотранспорту на ділянках доріг попри школи, дитячі садочки, зупинки; організувати роботу ритуальної служби, яка б займалася не тільки похованням, а й впорядкуванням сільських цвинтарів; створити пункт протипожежної охорони; пропагувати та надавати роз'яснення жителям сіл у впровадженні енергозберігаючих технологій в процесі будівництва та реконструкції житлових будинків; розробити та впровадити технології енергозбереження в комунальних закладах; щорічно проводити конкурси «Двір зразкового утримання» та «Краща вулиця».

Стратегічний напрям 4: Охорона та збереження довкілля.

«Мета – забезпечення безпечного та сприятливого для здоров'я життєвого середовища. Цілі: 1) розробка та впровадження програм охорони довкілля; 2) формування та впровадження систем збирання та утилізації побутових відходів. Бачення – екологічно чиста, безпечна та сприятлива для здоров'я і життя територія» [34].

Завдання із реалізації четвертого стратегічного напрямку.

Ціль 1 – розробка та впровадження програм сталого розвитку. Завдання: «розробити комплексну програму охорони навколишнього природного середовища на території Васильковецької громади; розробити та виконати проекти очистки ставків, водойм, джерел та річок» [34], домогтися виконання орендарями зобов'язань по благоустрою територій навколо ставків та

створення безпечних умов відпочинку на воді; розробити та виконати комплексну програму розвитку відпочинкових зон та план озеленення поселень; здійснювати заходи щодо відновлення природних екосистем, особливо у басейнах місцевих водотоків; рішенням Ради взяти під контроль всі унікальні, з точки розвитку Громади і її природного і туристичного потенціалів, природні об'єкти; відновити знищені деревні насадження, створити нові зони з деревними та чагарниковими насадженнями, як відпочинкові так і захисні (від шкідливого впливу автомобільних доріг, промислових об'єктів); розробити та впровадити схему локальної «екологічної мережі, яка повинна включати цілі природні території, зелені насадження, сільськогосподарські угіддя, природні та штучні водойми, навіть ділянки традиційної мало поверхневої сільської забудови з садами» [34]; провести інвентаризацію наявного земельного фонду громади з метою виявлення, обрахунку розмірів та розташування ділянок з природною рослинністю та сільськогосподарських угідь; затвердити сесією ради сільської ради перелік земельних ділянок (угідь), які не підлягають зміні цільового призначення землі, а також де не допускається будь-яке капітальне будівництво; провести фахову інвентаризацію пов'язаних з ландшафтом історико-культурних об'єктів та комплексів з метою їх природоохоронної, естетичної та рекреаційної оцінки, запровадити індивідуальний режим збереження популяцій раритетних рослин; не допускати будь-які роботи, що можуть привести до змін водного режиму та забруднення територій; обмежити господарське використання екологічно вразливих земель, експлуатувати лучні фітоценози за режимом одно-дворазового косіння і помірного випасу; застосовувати щорічне санітарне викошування рудеральної та лучно-рудеральної рослинності для запобігання експансії бур'янів та деревних рослин, а також для покращення естетичного вигляду біотопів; проводити просвітницько-виховну роботу серед місцевого населення щодо значимості природоохоронної мережі в екологічній стабільності поселень громади.

Ціль 2 – «Формування системи управління побутовими відходами та розробка схем санітарної очистки сіл» [34]. Завдання: максимально усунути всі

існуючі стихійні джерела і потенційні загрози забруднення і дестабілізації довкілля; розробити програму поводження з твердими побутовими відходами; облаштувати ділянку під складування ТПВ і будівельного сміття; придбання спеціального транспорту техніки для вивезення сміття на облаштоване відповідним чином сміттєзвалище, придбання урн для збору сміття біля громадських місць; вивчення можливості збуту окремих видів сміття (пластикові пет-пляшки, акумулятори, склобій); забезпечити очищення скидів та утилізацію відходів, використання будівельного сміття для мощення проблемних ділянок доріг; «створити систему оплати за збір та вивіз побутового сміття з мешканців сіл; не допускати утворення стихійних сміттєзвалищ на території сільської ради; упорядкувати місця ліквідованих стихійних сміттєзвалищ» [34].

Стратегічний напрям 5. Забезпечення комплексу заходів, спрямованих на підвищення системи охорони здоров'я, освіти, культури, духовності та свідомості мешканців.

Мета – покращення здоров'я населення громади, розвиток духовного, патріотичного та культурного середовища, збереження історико-культурної спадщини та національних традицій. Цілі: 1) оптимізація системи охорони здоров'я; 2) збереження історичної спадщини та національних традицій; 3) розвиток закладів культури і освіти та дошкільних установ. «Бачення – село із, великим рівнем культури, духовного розвитку, збереженими національними традиціями, сучасними закладами культури, освіти та дошкільного виховання» [34], високим рівнем здоров'я населення.

Завдання із реалізації стратегічного напрямку 1.

Ціль 1 – створення закладів системи охорони здоров'я. Завдання: завершення будівництва амбулаторії у с. Васильків з метою покращення здоров'я населення громади, економії коштів на лікування населення інших лікарняних установах району; пропаганда здорового способу життя серед мешканців громади, роз'яснення найбільших ризиків для їх здоров'я та детермінант, які його визначають.

Ціль 2 – збереження історичної спадщини та національних традицій.
Завдання: залучення мешканців сіл ВОТГ до проведення державних, національних та релігійних свят; сприяння залученню спонсорських коштів у розвиток культури; залучити молодих людей до вирішення проблем сільських поселень через створення громадської молодіжної ради при виконавчому комітеті Васильковецької сільської ради; сприяння залученню спонсорських коштів у розвиток, відновлення та реконструкцію об'єктів історичної спадщини; догляд за пам'ятниками, символічними могилами, опіка над ветеранами, знедоленими.

Ціль 3 – розвиток закладів культури і освіти та дошкільних установ.
Завдання: розробити програму покращення матеріального, технологічного забезпечення закладів освіти; сприяння залученню спонсорських коштів у розвиток освіти; побудувати систему водопостачання і відведення стоків у Целіївській ЗОШ I-II ст.; відремонтувати школу селі Целіїв на 175 місць; відремонтувати школу селі Новий Нижбірок на 250 місць; будівництво спортивного залу зі штучним покриттям в с. Васильківці; побудувати дитячі майданчики сучасного типу.

Важливим етапом реалізації Стратегії є моніторинг її виконання з метою: критичного аналізу рівня досягнення запланованих результатів; виявлення причин відхилень досягнення запланованих цілей, невиконання окремих заходів за окремими пріоритетними напрямками розвитку територіальної громади; розроблення робочого пакету рекомендацій задля коригування реалізації Стратегії; аналізу і передбаченню впливу змін зовнішнього середовища на реалізацію Стратегії; аналізу змін у територіальній громаді і прогнозування їх впливу на реалізацію Стратегії; коригування подальших дій.

Терміни виконання стратегічних напрямків було розроблено органами місцевого самоврядування з врахуванням ресурсних можливостей територіальної громади, стратегій розвитку Чортківського району та Тернопільської області, органів місцевого самоуправління та активності мешканців територіальної громади. Розроблені у Стратегії напрями і завдання

розвитку у подальшому дадуть змогу: поєднати довгострокову перспективу розвитку, поточне управління та вирішення найактуальніших завдань територіальної громади; забезпечить необхідний рівень соціально-економічної стабільності; сприятиме розвитку тих форм господарської діяльності, які корелюються з реальними ресурсними спроможностями громади, створить нові робочі місця, покращить життєві стандарти.

Висновки до розділу 2

Васильковецьку сільську територіальну громаду створено 4 вересня 2015 року. Адміністративним центром є село Васильківці Чортківського району Тернопільської області. 25 жовтня 2015 року вперше проведені місцеві вибори в статусі громади.

При розробці стратегії розвитку громади значну увагу слід приділяти SWOT-аналізу, зокрема встановленню сильних та слабких аспектів, а також визначення можливостей та загроз, які обумовлюють динаміку територіальної громади. Для одержання якісного аналізу сильні і слабкі сторони необхідно розглядати, як внутрішні чинники, а можливості та загрози, як зовнішні чинники, що формують зовнішнє середовище громади.

Стратегічний план розвитку Васильковецької громади характерний тим, що: зосереджує діяльність на тих орієнтирах динаміки громади, які становлять для неї найбільший шанс у майбутньому; ґрунтується на детальному аналізі, який дає змогу виробити стратегічні напрями розвитку; окреслює конкурентні переваги громади відносно ближнього і дальнього оточення, що перетворює Стратегію на документ динамічного розвитку; є результатом колективної діяльності всіх структурних підрозділів сільської громади: адміністрацій організацій і установ, мешканців, що дало змогу отримати пропозиції від усіх зацікавлених сторін; представники місцевої спільноти чітко усвідомлюють та сприймають до дії рішення та завдання в рамках Стратегії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОЦІНЮВАННЯ ТА МОНІТОРИНГУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

3.1. Удосконалення технологій оцінювання та моніторингу реалізації стратегії розвитку території на засадах системного підходу

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

Своєрідним координатором та організатором робіт з реалізації та моніторингу виконання стратегії мають виступати органи місцевого самоврядування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Система реалізації стратегії громади

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

Органом контролю за реалізацією стратегії є сільська рада. Відповідаючи за реалізацію припущень, включених до стратегії, сільський голова подаватиме

сільській раді щорічні звіти про виконання стратегічних цілей, розбитих на напрями діяльності та завдання. Більше того, кожні чотири роки він подаватиме раді звіт про стан громади. Окрім наглядової функції, виключною компетенцією сільської ради буде прийняття змін до положень стратегії. Порядок внесення змін до постанови має регулюватися нормами внутрішнього нормативного поля.

Суб'єктом, відповідальним за реалізацію стратегії, є сільський голова. Стратегія може бути реалізована громадою самостійно, у співпраці з іншими партнерами або шляхом підтримки реалізації заходів інших підрозділів.

Сільський голова має реалізовувати положення стратегії шляхом:

а) нагляду за виконанням заходів на основі звітів та поточних висновків відділу інфраструктури, відповідального за моніторинг виконання стратегії,

б) здійснення завдань, спрямованих на забезпечення фінансовими ресурсами заходів, прийнятих до реалізації, зокрема врахування завдань у проектах бюджетів громади на наступні роки, у Плані місцевого розвитку та Багаторічному інвестиційному плані й отримання додаткових джерел фінансування, наприклад коштів з програм ЄС, власного внеску зовнішніх інвесторів,

в) налагодження співпраці з партнерами у здійсненні заходів, які потребують залучення інших суб'єктів, у тому числі: органів місцевого самоврядування інших громад, самоврядування вищого рівня, установ державного управління, громадських організацій, підприємців.

Завдяки довгостроковому характеру, реалізація припущень стратегії є безперервним процесом, що вимагає моніторингу правових, економічних та політичних змін, а також гнучкості в адаптації до пріоритетів, пов'язаних із залученням зовнішніх коштів. Тому для ефективної реалізації положень стратегії розвитку необхідно створити систему постійного контролю та моніторингу виконання її положень. Моніторинг має полягати в систематичному зборі та обробці даних та інформації про розвиток громади, постійному спостереженні за кількісними та якісними змінами.

Завданням органів місцевого самоврядування буде проведення пост-оцінки. Метою буде визначити фактичний ефект від проектів, реалізованих згідно з стратегією, з точки зору: корисності, доцільності і проводиться згідно щонайменше двох принципів: правильності та відповідності.

Моніторинг дає змогу модифікувати окремі елементи прийнятих стратегічних домовленостей. Водночас ця система може бути використана для безперервного відстеження подій, тенденцій та процесів, що відбуваються в околицях громади та всередині неї, що може мати позитивний або негативний вплив на досягнення прийнятих цілей розвитку. Це дозволяє підвищити здатність швидко та ефективно реагувати на зміни як у своєму середовищі, так і всередині нього.

Управління та координаційну функцію стратегії має виконувати команда (група) моніторингу стратегії, спеціально призначена з працівників органів місцевого самоврядування громади, до завдань якої входять:

- забезпечення відповідності програмних документів нижчого рівня стратегії, зокрема щодо планування;
- збір статистичних та фінансових даних про хід реалізації проектів за стратегією;
- забезпечення підготовки та реалізації плану дій щодо інформування та просування Стратегії.

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

Переважними інструментами оцінки мають бути:

- попередня оцінка;
- оцінка «ex-post»;
- аналіз витрат і вигод;
- аналіз вартості та ефективності.

Результати моніторингу у формі щорічних звітів мають бути основою для оцінки стану виконання стратегії та подання сільським головою звітів до сільської ради не рідше одного разу на три роки.

Сільський голова у співпраці з групою моніторингу стратегії визначить необхідність внесення змін до положень стратегії. З метою забезпечення суттєвої підтримки та соціалізації процесу оцінки виконання стратегії розвитку сільський голова призначатиме групу оновлення стратегії з кількох осіб, завданням якої буде: визначення пропозицій щодо оновлення Стратегії; проведення оцінки після закінчення періоду, на який реалізується Стратегія.

Підставою для будь-яких змін будуть висновки окремих документів, що реалізують поставлені завдання, а також результати моніторингу та звіт про виконання стратегії. Пропозиції щодо верифікації стратегії будуть представлені сільським головою до ради у вигляді проекту змін відповідно до порядку внесення змін до постанови після проведення громадських консультацій та збору висновків та коментарів за їх результатами.

Діяльність щодо реалізації, сформульована в стратегії, виходить за межі статутної компетенції місцевого самоврядування. Стратегія розвитку є викликом для її мешканців, і тягар її реалізації мають нести місцева влада, місцеві суб'єкти господарювання та жителі.

Проте громада входить до складу адміністративного району, області, країни – і з цих причин джерела фінансування її завдань і програм слід також шукати на надмісцевому, регіональному, національному та європейському рівнях.

Кошти, які необхідні для стратегічного розвитку громади мають надходити із зовнішніх джерел, які слід розділити на такі групи:

- бюджет громади;
- бюджети сусідніх громад (у разі спільних завдань міжмуніципального співробітництва);
- бюджет району;
- бюджет області;

- державний бюджет;
- фонди допомоги Європейського Союзу;
- двосторонні та багатонаціональні програми Кабінету Міністрів України;
- інвестиційні фонди, які підтримують господарські заходи, що реалізуються органами місцевого самоврядування та малими та середніми підприємствами,
- національні фонди та організації, через які здійснюється організована допомога органам місцевого самоврядування
- власні кошти компаній, спонсорів, орендарів об'єктів, об'єднань та установ.

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

За відносно короткий проміжок часу необхідно розробити конкретні плани дій, щоб, коли з'являться потенційні джерела фінансування, вони мали у своєму розпорядженні низку вже напрацьованих проектів. Це поширена практика в країнах ЄС, де збір коштів через конкурсну заявку є щоденною практикою. Це важке завдання з соціальних причин. Необхідно зробити все, щоб забезпечити безперервність, тобто не на каденцію виконання завдань органів місцевого самоврядування, а щоб прийнята стратегія була корисною в довгостроковій реалізації завдань місцевого розвитку громади.

3.2. Формування системи індикаторів ефективності реалізації стратегії розвитку території

У науковій літературі є ряд визначень понять моніторингу та оцінки. Сфери їхньої діяльності взаємодоповнюють і дуже часто перекриваються, що робить чітку межу між ними складною і, можливо, зовсім непотрібною.

Загалом, моніторинг та оцінка — це просто джерела інформації, завдяки яким особи, відповідальні за втручання, наприклад місцеві громади, можуть з'ясувати наслідки впровадження стратегії. Вони надзвичайно важливі в процесі реалізації стратегії, оскільки дозволяють вчитися, розуміти наслідки наших дій і при необхідності вносити корективи.

Оцінка та моніторинг є (поряд із плануванням, організацією, мотивацією та координацією) основними функціями менеджменту. Тому вони з'явилися в практиці публічних дій разом із розвитком нової моделі управління державним сектором (*New Public Management*) у 1980-х роках. Моніторинг у найбільш синтетичному підході — це перевірка досягнутих результатів на відповідність заздалегідь визначеним очікуванням. Вій включає в себе систематичний збір інформації про ресурси, які використовуються, і результати, досягнуті в рамках втручання, проведеної роботи. Це дозволяє визначити чи відбувається впровадження стратегії, як було заплановано спочатку, і внести відповідні виправлення, якщо це необхідно.

Оцінка — це в найзагальнішому сенсі оцінка якості, цінності та релевантності. До характеристик оцінки застосовуються більш складні визначення, які вказують, серед іншого, на те, що це систематичне дослідження, яке проводиться з використанням диференційованих - різних методів, що складається зі збору даних, аналізу, оцінки та звіту про результати. Її мета – оцінити (з посиланням на чіткі критерії) якість процесу впровадження та ефектів втручання органів місцевого самоврядування в процесі реалізації стратегії.

Моніторинг, в основному, завжди здійснюється персоналом органів місцевого самоврядування часто в децентралізований спосіб, тобто із залученням виконавчих установ на нижчому рівні та використанням організацій як бенефіціарів, які безпосередньо надають дані.

В принципі, моніторинг здійснюється на кожному рівні втручання – окремому проєкті, діяльності, пріоритеті чи цілі, цілій програмі чи стратегії. Більшість оцінок проводяться для всієї програми або стратегії. Оцінки часто мають горизонтальний характер.

Ми розрізняємо фінансовий та матеріальний моніторинг. Перший перевіряє правильний розподіл витрат. Найчастіше це стосується показників продукту та результату. Обсяг оцінки, як правило, є ширшим і дані моніторингу забезпечують доступ до реалізації стратегії. Оцінка може, серед іншого, пояснити, чому значення показників не були досягнуті, перевірити, чи дійсно те, що ми досягли та що показують індикатори, є тим, чого очікували одержувачі, визначити інші позитивні та негативні ефекти стратегії, які не були охоплені індикаторами, оцінити наші результати проти інших подібних втручань і перевірте, чи проблеми та виклики, для яких ми реалізовували стратегію, все ще актуальні.

Таким чином, моніторинг сприяє оцінці та надає їй попередні дані. З іншого боку, оцінка доповнює моніторинг, відповідаючи на запитання, які виникають при вивченні даних моніторингу, наприклад, пояснює, що викликає конкретну проблему і як вона поширюється.

Моніторинг здійснюється під час виконання певного втручання, якого він стосується, і в принципі має здійснюватися на постійній основі. Звіти з моніторингу можуть готуватися на щорічній, піврічній або кварталній основі. Щотижня інформація про фінансовий прогрес також публікується для оперативних програм політики згуртованості. Проте поповнення системи моніторингу даними може відбуватися на постійній основі, наприклад, разом із наступними звітами про виконання проєкту від бенефіціарів.

Оскільки оцінки часто є дорогими і складними завданнями, які мають форму проектів, які повинні мати початок і кінець, то вона реалізується в певний момент. Це пов'язано з конкретною типологією оцінки:

- попередня оцінки – проводиться до прийняття остаточної версії документа (стратегії). Оцінюють очікувані ефекти та оцінюють, чи відповідають припущення – потребам і чи є вони реальними;
- середньострокові оцінки - здійснюється більш-менш в середині втручання. Вони перевіряють, чи досягнуті результати гарантують досягнення цілей, а якщо ні, пропонують, які коригувальні дії слід вжити;
- оцінки на постійній основі - реалізується в процесі здійснення втручання «відбувається», коли виникне проблема, яку ми хочемо вирішити, або потреба в знаннях, яку ми хочемо задовольнити;
- «ex-post» оцінки – проводяться після завершення втручання, як правило, з інтервалом у кілька років, щоб були виявлені всі важливі наслідки впровадження.

Основна мета оцінки та моніторингу є спільною і впливає з їхньої суті, вони є джерелами інформації про впроваджене втручання. Вони мають інформувати про те, чи реалізується програма чи стратегія, яка нас цікавить, відповідно до прийнятих припущень і чи дає очікувані результати.

Моніторинг точно показує, чи ми витрачаємо кошти у спосіб і темпи, які ми запланували, і чи генерують співфінансовані проекти ті продукти та результати, на які ми очікували і які мають призвести до досягнення цілей.

Оцінка повинна пояснити причини проблем, якщо моніторинг виявляє відхилення. Ми також можемо очікувати, що це вказуватиме на заходи з виправлення ситуації. Але якщо йде за планом, оцінка пояснює реалізоване в вигляді запланованої дії, чи насправді вони призвели до досягнення загальних цілей (тобто, чи діагностика соціально-економічної ситуації була правильною і актуальною).

Моніторинг дає нам, так би мовити, сухі дані. Тоді як оцінка відповідає на ряд типів запитань: описових (як ситуація змінилася), дослідницьких (що

змінила ситуацію), прогнозних (чи змінилася діяльність), пояснюючих (яка зміна ситуації була результатом дії), оцінювальних (чи можна оцінити дію як ефективну) і рекомендаційну (які дії слід вжити). Однак, щоб відповісти на ці питання, оцінка часто за даними моніторингу.

Ми пропонуємо такі п'ять функцій для оцінки соціальної та економічної ефективності стратегії розвитку громади:

- планування та ефективність – забезпечення того, щоб політика або програма була виправданою, а ресурси ефективно розподілялися;
- підзвітність – вказує, якою мірою програма досягла своїх цілей, наскільки добре були використані ресурси та який вплив було від втручання;
- виконання – підвищення ефективності програми, результативності виконання та управління;
- розширення знань – побудова загальних принципів функціонування та досягнення ефектів за допомогою соціально-економічних програм;
- інституційне зміцнення - вдосконалення і розвиток потенційних учасників програм, їх мережі та установи.

Також з точки зору цих функцій можна визначити значну частину спільного моніторингу та оцінки. Критеріями оцінки будуть функції цих систем, насамперед, підтримка процесів впровадження та підтримка процесів управління та планування. Вони стверджують, що, хоча і опосередковано, моніторинг також використовується для обліку та інформування про наслідки.

Реалізація, мабуть, є тим елементом, який найлегше пояснює зв'язок між моніторингом та оцінкою. Це пов'язано з уже згаданою різницею, пов'язаною з часом реалізації. Методологія моніторингу є значно менш складною і значною мірою, за певних мінімальних умов, стандартизована та повторювана. Безперервність і незмінна повторюваність є передумовою ефективного моніторингу. Оцінка носить характер науково-дослідного проекту — повинна бути спланована за обсягом, цілями, методами, як правило, замовленими, отриманими результатами. Узгодження запитань з реальними потребами

одержувачів, а потім вибір методів, які дадуть достовірні відповіді, щоразу є окремою проблемою.

Типові етапи процесу моніторингу реалізації стратегії розвитку громади представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Процес моніторингу реалізації стратегії розвитку громади

Примітка. Розроблено автором.

Перший крок – це вибір відповідних індикаторів, які можуть концентрувати дані та надавати ресурси (людські, інформаційні) для збору та агрегування даних. Ключом до успіху є надійний збір та обробка даних.

Процес оцінки можна вважати дещо складнішим. Його відмінна риса полягає в наступному: моніторингові групи багаторазово структурують дослідження, тобто визначають основні тематичні цілі до початку дослідження, а потім уточнюють їх на етапі внесення пропозиції та створення методичного звіту.

Необхідно поставити хороші питання, і вибрати правильну методику, а також забезпечення належний потенціал і ресурси стратегії громади. Методи дослідження, що використовуються в оцінюванні, зосереджуються не лише на зборі даних, а передусім на логіці їх аналізу та інтерпретації. Використовується широкий спектр інструментів, головним чином у сфері соціальних досліджень (але не тільки, включаючи, серед іншого: експерименти, макро- та мікроекономічні моделі, імітаційні ігри та підходи участі).

Моніторинг стратегії місцевого розвитку має бути підготовлений на основі стандартів та найкращих практик, що застосовуються у стратегічному управлінні. Стратегії місцевого розвитку слід розглядати як стратегічний документ, що дозволяє реалізувати цілі розвитку громади. З іншого боку, система моніторингу є основним інструментом для вимірювання ступеня реалізації запланованих цілей і заходів. Правильно спланована і підготовлена система показників відповідає важливим функціям:

- допомога в управлінні впровадженням стратегії місцевого розвитку — моніторинг для відстеження прогресу в досягненні очікуваного значення результату та впливу, який дає інформацію, чи потрібно вносити необхідні корективи в поточну дію;
- облік втручання — показати основні досягнення втручання або результати щодо витрат (фінансових, людських);
- основа для оцінки ефектів – ефективна система моніторингу надає достовірні дані, що сприяють процесу оцінки – оцінці ефективності та ефективності впровадження стратегії місцевого розвитку;
- надання інформації – дані системи моніторингу надають інформацію для зацікавлених сторін на різних рівнях, включаючи: органи та співробітників місцевого самоврядування, заявників та бенефіціарів, місцеву громаду, органи самоврядування району чи області;
- соціальна функція – полягає у реагуванні на потреби місцевої громади, тому необхідно надати їй знання про здійснення діяльності. Це гарантує, що громада розуміє та підтримує заплановану форму діяльності.

Важливим питанням, з точки зору коректності системи моніторингу, є логіка зв'язків між цілями, продуктами та показниками. Відповідно до припущень щодо проектування виділяють три основні рівні індикаторів: показники впливу – приписуються загальним цілям; показники результату – щодо конкретних цілей; показники продукту - пов'язані з проектами. Звичайно, показники на цих трьох рівнях мають бути пов'язані один з одним, становити логічну послідовність, починаючи з найбільш детального рівня показників виробництва, показників результату для показників впливу.

Одним із найважливіших рішень щодо методу проведення дослідження є вибір виду оцінки. Зовнішнє, внутрішнє та гібридне оцінювання може широко використовуватися.

Зовнішнє оцінювання проводиться на підставі процедури відбору підрядника відповідно до законодавства про публічні закупівлі. Перевага такого типу оцінки полягає в тому, що вона забезпечує функціональну незалежність. Крім того, зовнішні підрядники можуть мати досвід, компетентність, відповідну методологію підготовки та потенціал. Ці переваги особливо корисні для оцінки впливу.

Внутрішні оцінки проводяться самостійно працівниками установи, що реалізує задану стратегію. Їх переваги виявляються насамперед у випадку досліджень, спрямованих на підтримку актуальних проблем у процесі впровадження. Управління оцінкою залежить головним чином від знання контексту та адміністративних і процедурних умов, в яких реалізується втручання (проекти, програма, стратегія). Ці питання в першу чергу відомі працівникам даної установи.

Гібридна оцінка є комбінацією двох вищезазначених. На практиці це найчастіше означає, що працівники установи самостійно планують та проводять опитування, але його елементи (наприклад, проведення опитування, інтерв'ю) передані на аутсорсинг.

Слід мати на увазі, що якщо зовнішнє оцінювання є дорогим і тому вимагає значних фінансових ресурсів, то внутрішнє (і змішане) оцінювання

вимагає належної підготовки команди до виконання основних завдань, пов'язаних із дослідженням.

Крім того, аргументом для внутрішньої форми оцінки є зміцнення компетентності команди місцевих ініціативних груп для навчання і поточних стратегій по покращенню на основі досліджень.

При цьому можна вказати кілька завдань, виконання яких власними ресурсами органу місцевого самоврядування не виглядає виправданим. Це стосується якісних досліджень (інтерв'ю), опитувань, а також робіт, пов'язаних з аналітичною діяльністю.

Рекомендована форма поточного оцінювання – це серія дослідницьких заходів. Їх головною метою буде постійний аналіз впровадження стратегії місцевого розвитку та її наслідків і змін у середовищі громади, для розуміння досягнутих результатів і оцінка того, наскільки вони наближають нас до досягнення основних цілей. Однак, перш за все, вона стане основою для прийняття можливих рішень щодо зміни напряму подальшої діяльності та стануть внеском у подальшу оцінку .

Більшість користувачів дослідження схильні подавати результати звіту синтетично. Комплексне дослідження у формі звіту становило б матеріал, який можна було б використати для поглибленого вивчення важливих питань, що виникають у синтетичному дослідженні стратегії місцевого розвитку.

Слід також пам'ятати, що ефективність оцінки стратегії місцевого розвитку залежить від її автентичності, вона має бути викладена зрозумілою мовою, уникаючи зловживань технічними виразами і підвищуючи доступність спілкування за допомогою прикладів, метафор, порівнянь. Крім мови, увагу слід також приділити візуалізації (наприклад, діаграми, графіки). Вказане посилюватиме ефективність моніторингу та реалізації стратегії розвитку громади, як основного інструменту її довгострокової динаміки.

Висновки до розділу 3

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

Моніторинг стратегії місцевого розвитку має бути підготовлений на основі стандартів та найкращих практик, що застосовуються у стратегічному управлінні. Стратегії місцевого розвитку слід розглядати як стратегічний документ, що дозволяє реалізувати цілі розвитку громади. З іншого боку, система моніторингу є основним інструментом для вимірювання ступеня реалізації запланованих цілей і заходів. Правильно спланована і підготовлена система показників відповідає важливим функціям: допомога в управлінні впровадженням стратегії місцевого розвитку; врахування впливу; оцінка ефектів; надання інформації; реалізація соціальної функції.

Ефективність оцінки стратегії місцевого розвитку залежить від її автентичності, вона має бути викладена зрозумілою мовою, уникаючи зловживань технічними виразами і підвищуючи доступність спілкування за допомогою прикладів, метафор, порівнянь.

Запропонована методика оцінки реалізації стратегії розвитку громади дозволяє проводити оцінку ефективності реалізації стратегії розвитку громади, дає можливість визначити соціально-економічний ефект від її реалізації в найважливіших сферах соціально-економічного розвитку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження оцінки та моніторингу реалізації стратегії розвитку громади можна зробити такі висновки:

1. Розроблення стратегії розвитку Васильковецької сільської територіальної громади здійснено задля вирішення її головних соціально-економічних проблем, поліпшення рівня і якості життєдіяльності мешканців, створення бази для комплексного розвитку людини на основі зростання конкурентоспроможності та рівня інвестиційної привабливості поселень, які входять до складу територіальної громади.

2. Стратегія дозволяє ідентифікувати головні проблеми розвитку громади в економічній, суспільній, демографічній, екологічній сферах, здійснити комплексну оцінку демографічного, трудового потенціалу, ґрунтовний аналіз економічного розвитку, стан інфраструктурного забезпечення досліджуваної території.

3. На основі проведеного системного SWOT-аналізу було визначено сильні і слабкі сторони розвитку, фактори та процеси, які сприятимуть у подальшому розвиток громади, чи лімітуватимуть його. Було запропоновані шляхи пом'якшення дії негативних чинників на розвиток Васильковецької громади за рахунок реалізації відповідного комплексу заходів.

4. Організація моніторингу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку громади є найважливішим елементом системи стратегічного планування та інструментом управління реалізацією стратегії.

5. Термін «моніторинг» набув досить широкого поширення у міжнародних документах, законодавчих актах, нормативно-методичних документах та науковій літературі. У загальнонауковому розумінні, моніторинг є відокремленою систематичною діяльністю з отримання інформації про стан якогось об'єкта (об'єктів) і (або) процесів, з аналізу цього стану, оцінки стану та змін, що відбуваються в ньому, а також прогнозування стану в майбутньому.

Моніторинг стратегії розвитку громади спрямований на комплексну оцінку основних соціально-економічних та фінансових показників громади.

6. Особлива значимість організації та проведення моніторингу під час реалізації стратегічних документів обумовлена низкою причин. По-перше, результати регулярного моніторингу дають змогу відстежити вплив стратегії на динаміку соціально-економічного розвитку території та, у разі потреби, провести її актуалізацію. По-друге, у сучасних умовах соціально-економічної нестабільності та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища необхідним є отримання об'єктивної, оперативної та систематизованої інформації про хід реалізації стратегії, зміну зовнішніх умов її реалізації. По-третє, результати моніторингу є основою розробки управлінських рішень, прогнозів соціально-економічного розвитку, і навіть оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

7. Механізм моніторингу реалізації стратегії розвитку громади передбачає кілька стадій (етапів) його проведення. Найважливішою умовою проведення ефективного моніторингу реалізації стратегії розвитку громади є розробка системи індикаторів. Основою моніторингу виконання стратегії розвитку громади мають стати індикатори результативності заходів стратегії розвитку громади, сформульовані у рамках стратегічних завдань. Тому суттєвою ознакою індикаторів є їхня прив'язка до цілей і завдань стратегії розвитку громади, а ієрархія індикаторів будується на базі «дерева цілей».

8. Покладені в основу системи індикаторів показники повинні відображати основні проблеми громади та служити потужним інструментом при виборі та обґрунтуванні пріоритетів муніципального розвитку в процесі стратегічного планування. Основними характеристиками індикаторів є: адекватність цілям, завданням та результатам; комплексний характер системи показників; вимірність, простота розрахунку, повнота відображення результатів; можливість насичення системи індикаторів достовірною інформацією та їх сумісність у часі та просторі; тимчасова визначеність

індикаторів, що передбачає відстеження їх значень; відкритість системи індикаторів користувачам.

9. Для кожного індикатора на етапі розробки стратегії розвитку громади визначаються базове значення та цільове значення, яке необхідно досягти. Крім того, часто встановлюються проміжні цільові значення, що характеризують проміжні результати досягнення цілі або розв'язання завдань. Проте, допускається використання якісних індикаторів. База первинних показників є основою для підготовки розрахункових індикаторів, які є відносно нескладними питомими та структурними показниками. Зведені індекси – невелика кількість складних індексів, що характеризують комплексні параметри.

10. Принципово новим етапом методичного підходу стало формування з урахуванням часткових індикаторів системи індексів соціально-економічного розвитку громади. Були запропоновані три індекси соціально-економічного розвитку, а також зведений індекс. Дані індекси характеризують такі параметри: розвиток економіки – рівень та динаміка промислового виробництва, будівництва, торгівлі, сфери послуг, розвитку малого бізнесу; рівень життя населення – співвідношення доходів населення та прожиткового мінімуму, рівень бідності населення, динаміка цих показників; якість життя населення – рівень та розвиток системи охорони здоров'я та освіти, демографічна ситуація, соціальна напруженість.

11. Оцінка відповідності отриманих результатів встановленим показникам характеризує виконання цілей, завдань та заходів на важливих етапах реалізації стратегії розвитку громади, передбачає більш глибокий аналіз інформації. Моніторинг передуює оцінці і є підставою для неї. За змістом оцінка стратегії розвитку громади спрямовується на аналіз її якості. Основну мету оцінки можна сформулювати у загальному вигляді як сприяння ефективному соціально-економічному розвитку громад через удосконалення процедур планування та управління процесами соціально-економічного розвитку.

12. У разі низької ефективності реалізації стратегії розвитку громади органами місцевого самоврядування проводиться діагностика встановлених цільових показників та індикаторів. Діагностика передбачає аналіз причин відхилення, визначення залежності між отриманими відхиленнями та кінцевими результатами діяльності об'єкта, а також аналіз впливу отриманих відхилень на досягнення кінцевих результатів. Аналітична інформація, отримана за результатами такого аналізу, є основою наступних управлінських рішень. Конкретними заходами реагування органів місцевого самоврядування тенденції змін, що відбуваються, є розробка програми дій, спрямованих на нівелювання відхилень, або внесення відповідних коректив у прогнози значень індикаторів у разі виявлення нових зовнішніх умов, що істотно впливають на ключові індикатори розвитку громади.

13. Неодмінною умовою функціонування системи моніторингу реалізації стратегії розвитку громади є регулярне інформування громадськості про результати його проведення. Запропоновано два види документів, у яких відображаються результати моніторингу реалізації документів стратегічного планування у сфері соціально-економічного розвитку на рівні громади. По-перше, це щорічні звіти голови громади про результати своєї діяльності чи діяльність органів місцевого самоврядування. Другим документом є зведена річна доповідь про хід реалізації та оцінку ефективності реалізації муніципальних програм.

14. Отримана у процесі моніторингу інформація дозволяє органам місцевого самоврядування адекватно оцінювати ефективність соціально-економічної політики, що проводиться, повніше враховувати інтереси різних груп населення. Об'єднання підсумків моніторингу з усіх напрямків у зведеному звіті дозволяє здійснювати моніторинг актуальності та адекватності стратегії розвитку громади, робити висновки щодо необхідності її коригування. Цим гарантується постійне оновлення стратегії розвитку громади соціально-економічного розвитку громади та стимулюється її реалізація.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева 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. 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.
4. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
5. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
6. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 19-35.
7. Васильченко Г. Методологія та практика стратегій місцевого економічного розвитку в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск*. 2011. № 28. С. 30–36
8. Васильченко Г. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2009. Вип. 3. С. 138-152
9. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

10. 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.
11. Гавронські 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?
12. Газарян А. Стратегичное планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов. К.: Largis, 2002. 100 с.
13. Гнатенко О. В. Зарубіжний досвід стратегічного планування. *Економіка міського господарства*. 2009. № 1. С. 113-118. URL: http://donnasa.org/publish_house/journals/esgh/2009-1/03_Gnatenko.pdf.
14. Децентралізація у Польщі – реформа в дії. URL: decentralization.gov.ua/reform/tag/.../Pol==scha.
15. Дробенко Г. О., Брусак Р. Л., Свірський Ю. І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів: Вид-во «СПОЛОМ», 2001. 118 с.
16. Дудкіна О. Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2006. Вип. 4. С. 144-152.
17. Дудкіна О. Управління регіональним розвитком: аспекти стратегічного планування. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017 р.)*; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. Ч. I. С. 203-206.
18. Дяків О., Прохоровська С. Проблеми інноваційного розвитку регіону. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Серія

- «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2015. № 819. С. 299- 308
19. Економічний профіль Підволочиської ОТГ. URL: <https://pidvolochyska-gromada.gov.ua/ekonomichnij-profil-gromadi-1563802398/>
 20. Желюк Т. Концептуальні засади управління довгостроковим розвитком України: національна модель та глобальні виклики. *Журнал європейської економіки*. 2009. Т. 8, № 4. С. 371-382.
 21. Залізко В. Д., Мартиненков В. І. Теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку сільських територій України. *Академічний огляд*. 2016. № 1 (44). С. 101-110.
 22. Івашків Ю. Д. Стратегічне планування як інструмент реалізації регіонального управління. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2014. Вип. 2. С. 242-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2014_2_31.
 23. Ігнатенко А. І. Зарубіжний досвід стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 4. С. 275-286.
 24. Карпенко А. Стратегічне планування як інструмент інноваційного розвитку регіону. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 5. С. 3-7.
 25. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
 26. Куйбіда В. С., Білоконь Ю. М. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід. К.: Логос, 2009. 108 с.
 27. Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: Збірник. К.: Вид-во «Крамар», 2009. 170 с.
 28. Кукса І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2016. № 17 (171). С. 218-224.

29. Кутідзе Л. С. Стратегічне планування розвитку територій: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2013. 42 с.
30. Латинін М. А., Лозинська Т. М. Стратегічне планування: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. 213 с.
31. Латинін М. А., Лозинська Т. М., Дунаєв І. В. Стратегічне планування: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. 2-ге вид., перероб. та доп. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. 248 с.
32. Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні. К.: В-во «К.І.С.», 2007. 120 с.
33. Мамедов Сахиб Алі Огли. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=797>.
34. Матеріали розробки Стратегії сталого розвитку Васильковецької громади на 2021-2030 рр.
35. 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>
36. Механізми реалізації регіональної структурної політики: монографія / Мельник А. Ф. та ін.; за заг. наук. ред. проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 343 с.
37. 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.
38. Монастирський Г. Ієрархічний підхід до управління розвитком населених пунктів: концептуальні засади. *Наука молода*. 2012. № 18. С. 20-25.

39. Монастирський Г. Інституційне забезпечення управління економічним розвитком населених пунктів. *Наука молода*. 2013. № 20. С. 149-155.
40. 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.
41. Монастирський 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.
42. Монастирський Г.Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. 464 с.
43. Нема О., Козак І. Планування регіонального розвитку в контексті децентралізації. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2 (51). Ч. 2. С. 222-228.
44. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. 67 с.
45. Планування соціально-економічного розвитку територій: навч. посіб. / За ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ, 2011. 198 с.
46. Планування та надання послуг з МЕР. Веб-портал Проекту Канадської федерації муніципалітетів «Місцевий економічний розвиток міст України». URL: <http://www.mlcd.org.ua/ukr/strategic>
47. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навч. посібник / за заг. ред. В. А. Рач. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. 156 с.
48. 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>
49. 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>
 50. 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>
 51. 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>
 52. 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>
 53. 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.
 54. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 594-598.
 55. Сментина Н. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком території. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2013. № 4. С. 67-80.
 56. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.
 57. 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>

58. Стратегічне управління: опорн. консп. лекцій / уклад. В. С. Толуб'як. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 127 с.
59. Тищенко А. П. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 84-89.
60. Ткачук А. Стратегічне планування в ОТГ: практикум. К.: Вендел, 2012. 45 с.
61. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування в громаді (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
62. Batterbury S.C.E. (2006). Principles and purposes of European Union Cohesion policy evaluation". *Regional Studies*, 40(2).
63. European Commission (2007). The New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators, Working Paper No. 2., s.9.
64. European Commission (2012), EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, Guide URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/guide/index_en.htm.
65. Górniak J., Mazur S. (2012), Zarządzanie strategiczne rozwojem, Warszawa, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
66. Komisja Europejska, The Programming Period 2014-2020, Guidance Document on Monitoring and Evaluation - European Regional Development Fund and Cohesion Fund - Concepts and Recommendations, październik 2013.
67. Olejniczak K. (2012) Monitoring i ewaluacja [w:] Górniak Jarosław, Mazur Stanisław (red.): Zarządzanie strategiczne rozwojem, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
68. Olejniczak K., Kupiec T., Raimondo E., Brokerzy wiedzy. Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych, w: Haber A., Olejniczak K. (red.), (R)ewaluacja 2. Wiedza w działaniu, PARP, Warszawa 2014.