

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх технологій

СИМКАНИЧ Ганна Михайлівна

**Формування стратегії розвитку організації публічної
сфери/ Formation of the development strategy of the
organization of the public sphere**

Спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма - Публічне управління та
адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзмсв-21
Симканич Ганна

Науковий керівник:
к.н.д.у., доц. **В.В. Антонюк**

Тернопіль -2024

ЗМІСТ

Вступ.....	
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування стратегії розвитку організації публічної сфери	
1.1. Об'єктивна необхідність та особливості розроблення стратегій розвитку організації публічної сфери в сучасних реаліях	
1.2. Методичні підходи до розроблення стратегії розвитку організації публічної сфери.....	
Розділ 2. Особливості формування стратегії розвитку територіальної громади	
2.1. Аналіз стратегічного потенціалу розвитку територіальної громади.....	
2.2. Аналіз процедури розроблення стратегії розвитку в органі місцевого самоврядування.....	
Розділ 3. Удосконалення технологій та процедур стратегування розвитку територіальної громади в умовах трансформаційних змін та викликів.....	
3.1. Концептуальні підходи до процесу вироблення та обґрунтування стратегічних цілей розвитку територіальної громади.....	
3.2. Удосконалення системи моніторингу реалізації стратегії територіального розвитку.....	
Висновки.....	
Список використаних джерел.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування стратегії розвитку організації публічного сектору є критично важливим інструментом, який дозволяє їй діяти ефективно, адаптуватися до змін, оптимально використовувати наявні ресурси і можливості та досягати поставлених стратегічних цілей і завдань. Окрім того, стратегія впорядковує управлінські підходи з вибору найбільш раціонального варіанту досягнення обраних стратегічних пріоритетів, що дозволяє уникати криз або мінімізувати їх наслідки, не допускає хаосу у реалізації управлінських рішень та призводить до успіху. Саме це визначає актуальність та надає вагомості питанню вироблення дієвих механізмів стратегування розвитку таких організацій з огляду на сучасні виклики та загрози, які пов'язані з військовими діями та необхідністю вибудовувати нові траєкторії та моделі діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика вироблення ефективних механізмів розроблення стратегії розвитку організацій публічного сектору знайшла широке відображення у працях таких вітчизняних вчених, як: Васільєва Л.М., Динник .П., Касич А.О., Клименко Н.Г., Луциків І., Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Сметина Н.В., Шведа Н., Шкільняка М.М. та інш.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вироблення практичних рекомендацій з удосконалення процедур та технологій формування стратегії розвитку організації публічної сфери в умовах трансформаційних змін та викликів .

Мета дослідження досягалася шляхом вирішення наступних пріоритетних завдань:

- обґрунтувати об'єктивну необхідність та виокремити особливості розроблення стратегій розвитку організації публічної сфери в сучасних реаліях;
- узагальнити методичні підходи до розроблення стратегії розвитку організації публічної сфери;
- проаналізувати стратегічний потенціал розвитку територіальної громади;

- провести аналіз процедури розроблення стратегії розвитку в органі місцевого самоврядування
- надати пропозиції щодо вироблення концептуальних підходів до процесу визначення стратегічних цілей розвитку територіальної громади;
- запропонувати заходи із удосконалення системи моніторингу реалізації стратегії територіального розвитку.

Об’єктом дослідження є механізми формування стратегії розвитку організації публічної сфери в умовах змін та викликів .

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади розроблення стратегії розвитку організації публічної сфери.

Практичне значення дослідження полягає у наданні пропозицій органу місцевого самоврядування щодо концептуалізації процесу вироблення стратегічних цілей розвитку територіальної громади та впровадження в управлінську практику стратегічних підходів .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Об'єктивна необхідність та особливості розроблення стратегій розвитку організації публічної сфери в сучасних реаліях

Організації публічної сфери, виконуючи свої, передусім, соціальні функції, зорієнтовані на підвищення ефективності власної діяльності, досягнення поставлених цілей та забезпечення подальшого успішного розвитку. У цьому випадку, стратегія стає дієвим інструментом, який дозволяє організації досягати довгострокових цілей, адаптуватися до змін у суспільстві, управляти своїми ресурсами та адекватно реагувати на нові виклики і загрози.

Об'єктивна необхідність стратегування розвитку організації публічної сфери обумовлена низкою переваг, до яких, на узагальнену думку науковців та експертів [9;14;25], можна віднести: вироблення чіткого бачення перспектив розвитку і розуміння майбутньої спрямованості власної діяльності публічної організації, що дозволяє діяти чітко і послідовно та застосовувати необхідні засоби досягнення поставлених цілей і завдань; застосування запобіжних заходів в питаннях мінімізації наслідків впливу зовнішніх викликів та загроз, пов'язаних із забезпеченням соціальних потреб громадян, кризовими явищами економічного розвитку, впливом технологічних інновацій, військовими діями, безпековими заходами тощо; забезпечення підзвітності та прозорості діяльності шляхом постійного моніторингу виконання програмних заходів, виробленням критеріїв оцінки їх результативності, що дозволяє визначати проблемні ділянки роботи та підвищити відповідальність за їх усунення в інтересах громадян; можливість узгоджувати позиції та налагоджувати партнерські відносини з усіма зацікавленими сторонами шляхом вибору оптимальних варіантів вирішення складних суспільних проблем.

Варто також відзначити, що в наукових дискусіях присутніми є позиції щодо наявності певного рівня ризику в процесі реалізації прийнятих стратегічних рішень, викликаних посиленням дестабілізаційних чинників, якими в сучасних умовах є військова агресія, скорочення інвестиційних потоків, зниження платоспроможності споживачів, погіршення логістики, проблеми з енергопостачанням тощо. Така ситуація посилює необхідність впровадження в управлінську діяльність стратегічного підходу, який ґрунтується на необхідності формування стратегії інноваційного спрямування, застосування варіативності у виборі напрямів розвитку та постійного моніторингу результативності виконання її заходів.

Отже, формування стратегії розвитку таких організацій є важливим напрямом їхньої діяльності, який дозволяє діяти ефективно, адаптуватися до змін, оптимально використовувати наявні ресурси і можливості та досягати поставлених стратегічних цілей і завдань. Окрім того, стратегія впорядковує управлінські підходи з вибору найбільш раціонального варіанту досягнення обраних стратегічних пріоритетів, що дозволяє уникати криз або мінімізувати їх наслідки, не допускає хаосу у реалізації управлінських рішень та призводить до успіху.

Загалом, під стратегією розвитку організації розуміється цілісний комплекс ключових «принципів та напрямків її діяльності, а також відносин із зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень з вибору інструментів досягнення цих цілей» [28]. Стратегія розвитку є концептуальним документом, який «містить Бачення майбутнього, напрями розвитку, та цільовий блок з низки стратегічних та оперативних цілей» [31].

За іншими підходами, стратегія організації є:

поєднанням перспективних напрямів її розвитку (альтернатив) та функціональних підходів в управлінні, щовключає «встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують» [18] успішний розвиток та стабільність;

визначенням «перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища» [27];

«засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку» [25];

комплексом «управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку ..., як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства [24];

довгостроковим гнучким планом «дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів» [8];

узагальнюючою моделлю «дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів» [10];

планом, що «інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле» [14];

На думку фахівців [4], «стратегія перекидає місток між баченням майбутнього і місією, ..., ... описує методи дій, як ми досягнемо бажаного майбутнього».

В цьому контексті формуються певні принципові позиції розуміння стратегії як (рис. 1.1):

- 1) загальної перспективи розвитку організації, оскільки вона звертається до цінностей організації закладених в її організаційній культурі;
- 2) позиціонування організації, тобто передбачає створення унікальної пропозиції (послуги, роботи, продукту) для цільового сегменту споживачів;
- 3) моделі поведінки в основу якої закладаються стратегічні рішення і дії, спрямовані на реалізацію місії і бачення організації;

4) як чіткий план переходу з позиції сьогодення «як є» до позиції «як необхідно», тобто бачення майбутнього розвитку.

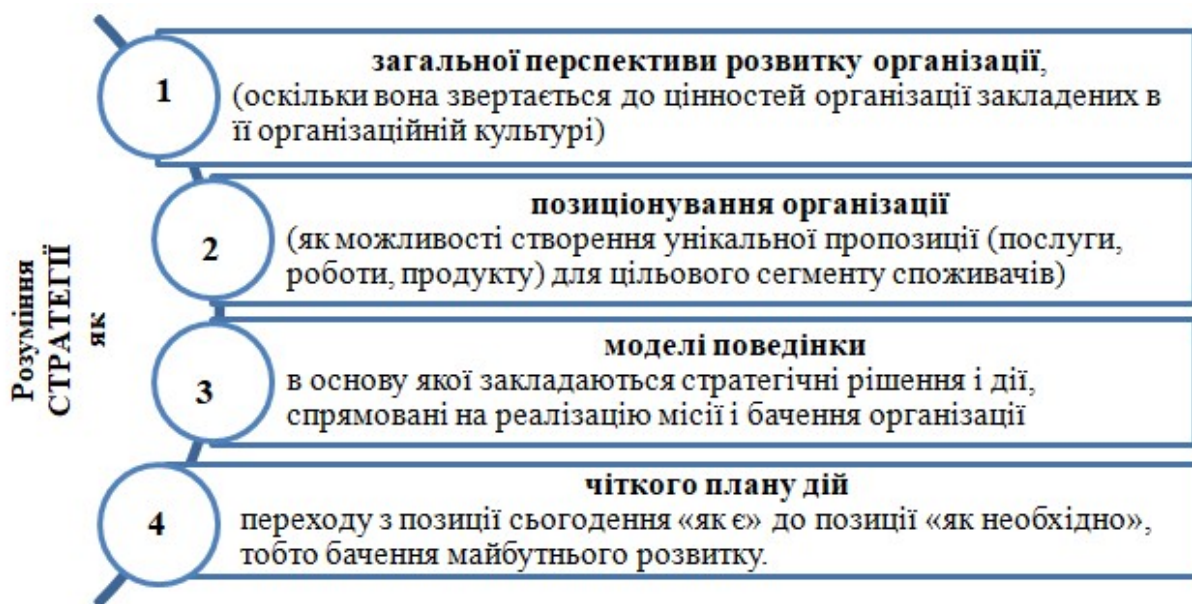


Рис. 1.1. Підходи до розуміння стратегії розвитку організації публічної сфери

Примітка. Згруповано автором

Виходячи з понятійного розуміння, ключовими особливостями стратегії, як сукупності вироблених організацією публічної сфери стратегічних рішень є те, що вона::

по-перше, розробляється на довготривалий період та описує стратегічні вектори і цілі розвитку організації;

по-друге, узгоджується з місією і візією розвитку організації, що забезпечують реалізацію обраної моделі управління і слугують підґрунтям та базою для прийняття стратегічних рішень;

по-третє, ґрунтується на результатах аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволяє враховувати зміни, що відбуваються, та адаптувати прийняті рішення до складених актуальних умов і реалій;

по-четверте, є своєрідним орієнтиром підвищення зацікавленості потенційних інвесторів та сприяє залученню додаткових інвестицій в операційні процеси, оскільки показує чітку спрямованість розвитку

організації та демонструє її спроможність реалізовувати поставлені цілі і завдання;

по-п'яте, є гнучкою системою управління майбутнім розвитком організації, що дозволяє їй адаптуватися до змін та передбачає процедури корегування завдань і планів з огляду на нові виклики, загрози або ж можливості;

по-шосте, містить деталізований перелік заходів реалізації стратегічних завдань організації, з визначенням необхідного обсягу ресурсів, відповідальних осіб, термінів виконання, а також системи контролю і моніторингу виконання стратегії.

Узагальнення особливостей стратегії розвитку організації дозволяє виокремити її базові елементи, до яких відносяться: визначені та узгоджені довгострокові цілі та орієнтири; прийнята політика їх досягнення; розроблення плану реалізації вироблених заходів; взаємодія із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) (рис.1.2).



Рис. 1.2. Базові елементи стратегії розвитку організації публічної сфери [7]

Загалом, на думку фахівців [24], «стратегічно орієнтованою організацією варто вважати ту, у якій персонал володіє стратегічним мисленням, де застосовується система стратегічного планування, а вся

поточна діяльність підпорядкована досягненню встановлених стратегічних цілей. Такий підхід ґрунтується на тому, що стратегія – є довгостроковим якісно визначеним напрямом розвитку, що спрямовується на досягнення успіху» [24].

За характером розвитку процесів, що закладаються в стратегію, вони поділяються на дві групи: активну та пасивну. Активні стратегії зорієнтовані на швидке реагування на зміни і виклики зовнішнього середовища, передбачають гнучкість у прийнятті рішень та процесів, що відбуваються в внутрішньому середовищі, інтенсифікацію використання наявних ресурсів з метою подолання викликів, впровадження інноваційних підходів в управлінні та операційній діяльності. Пасивні стратегії застосовують тактику слідування за процесами, адаптування до змін, перегляду напрямів діяльності у випадках виникнення ризикових ситуацій, підтримку економічної стійкості та поступове зростання результатів діяльності.

Сучасна модель стратегії організації є скоріше моделлю її адаптивної поведінки, завдання якої полягає у спроможності забезпечити ефективне функціонування та досягнення довгострокових цілей-орієнтирів розвитку. Таке завдання реалізується шляхом формування так званого стратегічного портфелю організації, тобто набору «стратегічно значущих напрямків діяльності». Для досягнення цільових орієнтирів, усі елементи стратегічного портфелю «повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал - ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення» [34].

Власне процес розроблення стратегії організації є складним, трудомістким та довготривалим процесом, який включає: проведення діагностичних процедур, пов'язаних з вивченням впливу та контролю за дією зовнішніх факторів, системним аналізом та оцінюванням внутрішнього середовища діяльності; постійну актуалізацію даних та перегляд обраних стратегічних цілей з урахуванням змін; корегування дій та впровадження

інноваційних управлінських технологій; вироблення дієвих управлінських рішень з належним ресурсним забезпеченням; перебудови організаційних механізмів з огляду на нові виклики і загрози. Стандартні етапи формування стратегії розвитку організації публічної сфери, які узагальнюють великий спектр аналітичних, оціночних, експертних та програмних робіт, наведені на рис. 1.3.

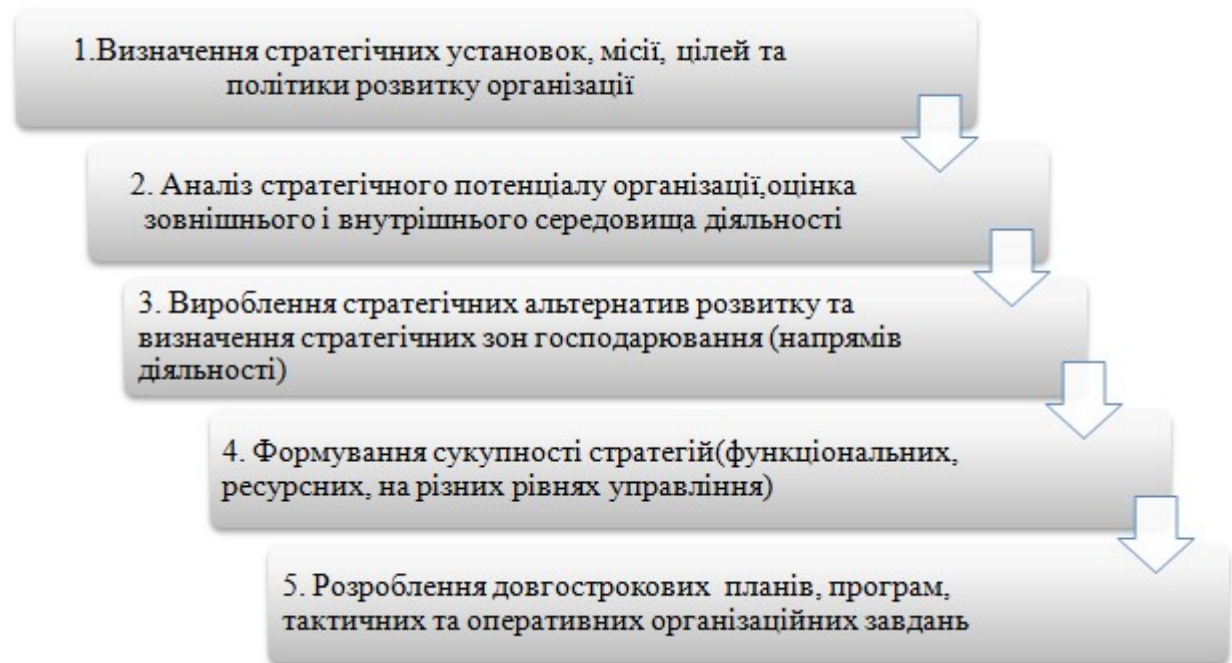


Рис. 1.3. Базові етапи формування стратегії розвитку організації [34]

Зазначені етапи у процесі розроблення стратегії можуть повторюватися, уточнюватися та корегуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, політиці організації, стратегічних орієнтирах, моделі позицінування тощо. Власне, усвідомленість необхідності урахування таких змін та багатоваріантність підходів до забезпечення майбутнього розвитку організації підвищують рівень системності роботи з формування стратегії, обґрунтованості прийняття стратегічних рішень та ефективності системи управління загалом.

Основними факторами змісту стратегії, яка формується, є «потреби споживачів; можливість впроваджувати нововведення та використання сучасних ІТ; наявність необхідних для проведення змін ресурсів як внутрішніх так і залучених; рівень діючих технологій та можливості їх

модифікації; кадровий потенціал організації та лідерські позиції керівництва» [30].

Особливий тип стратегій складають стратегії розвитку територіальної громади, які розробляються в органі місцевого самоврядування і визначають головний орієнтир у реалізації політики місцевого економічного і соціального розвитку у довгостроковій перспективі.

Стратегія розвитку громади як важливий планувальний документ є фундаментальною базою для забезпечення її сталого зростання, підвищення ефективності функціонування органу місцевого самоврядування, більш раціонального використання наявних ресурсів, залучення інвестицій у територіальний розвиток та, як наслідок, сформуванню сприятливої суспільної думки і підвищити рівень довіри до місцевої влади.

За своїм змістом Стратегія розвитку громади є концептуальним документом, який описує усвідомлене бачення жителями свого майбутнього, містить стратегічні для громади вектори розвитку та включає перелік стратегічних, тактичних та оперативних цілей, а також механізми їх досягнення. Окрім того, така стратегія «створює основу для узгоджувального діалогу та співпраці між різними громадськими організаціями, бізнесом, місцевою владою та іншими зацікавленими сторонами. Вона сприяє збереженню природних ресурсів і покращенню якості життя громадян» [17].

В рамках досягнення визначених стратегічних цілей розвитку місцевим органом влади виробляється комплекс практичних заходів, складається чіткий перелік ключових проєктів, визначаються індикатори та інструменти моніторингу виконання поставлених завдань. Варто також зазначити, що стратегічна складова управління територіальним розвитком передбачає вироблення низки інших планувальних документів, які спрямовуються на вирішення не лише економічних і соціальних проблем місцевого розвитку, але й безпеки життєдіяльності, просторового розвитку (Генеральні плани), ефективного використання активів громади, підтримки підприємництва, інвестиційної привабливості, розвитку інфраструктури тощо. Основою для

затвердження місцевого бюджету громади є розроблення щорічної програми соціально-економічного та культурного розвитку території.

В сучасних реаліях формування стратегії громади стикаються з низкою викликів, передусім, неповнотою і ненадійністю джерел отримання необхідних статистичних даних для проведення достовірної аналітичної оцінки економічного та соціального стану громади, відсутністю необхідного рівня кваліфікації у працівників громади, що залучаються до формування стратегії; складністю залучення жителів громади до обговорення векторів та визначення стратегічних перспектив розвитку громади, а також їхньої участі у моніторингу стану реалізації прийнятих заходів.

Одним із обмежувальних чинників у виробленні стратегічних орієнтирів розвитку на сьогодні є військовий стан. Військові дії обмежують можливості громади реалізувати стратегічні завдання, що вимагає вироблення адаптивних механізмів їх впровадження та корегування підходів. В таких умовах на перший план виносяться безпекові заходи та збереження критичної інфраструктури як першочергові дії місцевої влади.

У цьому контексті варто також зазначити, що процеси розроблення стратегій територіального розвитку в Україні наразі є повільними. Станом на початок 2024р. стратегії розвитку затвердили 806 громад (або 56,1 % від їх загальної кількості), у процесі розроблення знаходиться 508 стратегічних документів, 125 громад (або 9,1%) не розпочали роботи з формування своїх стратегій. Стан формування стратегій розвитку громад в розрізі областей України наведений на рис. 1.4.

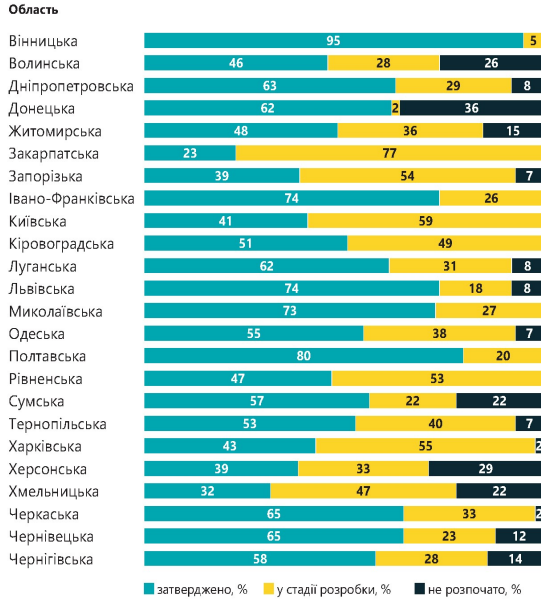
З метою покращення ситуації з розробленням стратегій розвитку громад та стратегічного планування загалом на центральному рівні напроцьовуються заходи, спрямовані на:

спрощення процедур і підвищення якості підготовки та реалізації стратегій (метою є зменшити кількість «дублюючих документів», а також синхронізувати стратегічне, бюджетне та просторове планування на

принципах інклюзивності, субсидіарності та орієнтації на верифіковані дані» [41];

РІВЕНЬ ОХОПЛЕННЯ ПРОЦЕСОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

ПРОГРЕС У % СПІВВІДНОШЕННЯ



СТАДІЇ РОБОТИ З ДОКУМЕНТАМИ

№ п/п	Кількість затверджених стратегічних документів	У стадії розробки	Не розпочато
1 Вінницька	60	3	-
2 Волинська	25	15	14
3 Дніпропетровська	54	25	7
4 Донецька	29	1	17
5 Житомирська	32	24	10
6 Закарпатська	15	49	-
7 Запорізька	26	36	5
8 Івано-Франківська	46	16	-
9 Київська	28	41	-
10 Кіровоградська	25	24	-
11 Луганська	16	8	2
12 Львівська	54	13	6
13 Миколаївська	38	14	-
14 Одеська	50	35	6
15 Полтавська	48	12	-
16 Рівненська	30	34	-
17 Сумська	29	11	11
18 Тернопільська	29	22	4
19 Харківська	24	31	1
20 Херсонська	19	16	14
21 Хмельницька	19	28	13
22 Черкаська	43	22	1
23 Чернівецька	34	12	6
24 Чернігівська	33	16	8
Всього:	806	508	125

Рис. 1.4. Рівень охоплення процесом підготовки стратегічних документів в розрізі областей України [41]

цифровізацію процесів стратегічного планування громад шляхом створення ГІС (Геоінформаційна система регіонального розвитку). Це дасть можливість використовувати зручні шаблони, налаштовувати показники моніторингу виконання плану заходів, залучати громадськість та бізнес до процесу розробки і реалізації стратегій розвитку тощо;

оновлення методичних рекомендацій з формування, реалізації, моніторингу і оцінки стратегій розвитку громад, в яких основний фокус планувальних робіт з їх підготовки буде зорієнтований на використання [41] «сучасних інструментах аналізу та планування, з врахуванням кращих практик ЄС та принципів управління публічними інвестиціями»..

1.2. Методичні підходи до розроблення стратегії розвитку організації публічної сфери

Аналітичний огляд літературних джерел, дозволяє виділити декілька принципових підходів до формування стратегії організації публічної сфери, зокрема таких як:

процесу досягнення поставлених стратегічних цілей і завдань розвитку;

інтеграційної об'єднувальної моделі дій з варіативним підходом;

інструменту реалізації стратегічного підходу в управлінській діяльності, обумовленого мінливістю середовища діяльності та посилення впливу дестабілізуючих чинників;

довгострокового документу, який за своїм змістом акумулює генеральний комплекс програмних дій майбутнього розвитку організації.

Формування стратегії розвитку організації публічної сфери як процес, передбачає ідентифікування та урахування таких складових функціональної діяльності як: місія, візія і цінності організації та прагнення їх реалізувати; потенціал організації та спроможність задовольняти потреби споживачів; соціальна відповідальність організації.

Як інтеграційна модель дій, «стратегія слугує певним набором правил прийняття рішень на всіх рівнях управління, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності організації. Дотримуючись всіх правил і вимог щодо розробки ефективних стратегій, важливо раціоналізувати процес їх реалізації (виконання). У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої завдання і здійснює закріплені його функції. У цьому вирішальна роль належить вищому керівництву» [18].

Практика стратегування, свідчить, що в розрізі організаційних рівнів та функціоналу організації можуть розроблятися такі типи стратегії: корпоративна (є загальною політикою організації в довгостроковій перспективі, в якій рішення приймається або ж корегується топ-керівництвом або радою директорів); ділова (є планом управління окремою, переважно,

ключовою, сферою діяльності, спрямованою завоювання стійких позицій, і в якій рішення приймаються/переглядаються керівництвом організації загалом); функціональна (розробляється за кожним функціональним напрямом діяльності, дерішення приймаються та переглядаються керівниками функціональних відділів та служб); операційна (є більш вузькою, в рамках якої ключові рішення приймаються або переглядаються керівниками структурних підрозділів).

Як будь-який процес, стратегування розвитку організації ґрунтується на застосуванні базових принципів, до яких відноситься [25]: спрямованість на довгострокову перспективу і цілі розвитку; багатоваріантність потенційно-можливих та бажаних напрямів діяльності залежно від динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища; узгодженість стратегічних рішень щодо ресурсів, функціоналу, напрямів діяльності; комплексність формування стратегії тощо.

Розроблення стратегій розвитку територіальної громади здійснюється з дотриманням специфічних принципів, закладених у нормативних документах [16]. Це принципи: об'єктивності; обґрунтованості і доцільності; координації; відкритості; паритетності; недискримінації; ефективності; сталого розвитку. Їх зміст наведений в табл. 1.1.

В основу принципів позицій формування стратегії розвитку громади закладаються: реальність досягнення поставлених цілей і завдань, їх простежуваність та зрозумілість; прогнозованість розвитку ситуації; цільова узгодженість планів і завдань; поінформованість жителів громади про цілі і завдання розвитку та очікувані результати від реалізації стратегії; забезпечення рівних можливостей участі усіх зацікавлених сторін у розробленні стратегії та моніторингу результативності реалізації стратегічних заходів та розвиткових проєктів; консенсусний підхід у прийнятті рішень; забезпечення сталості розвитку громади; раціональність використання обмежених ресурсів

Принципи розроблення стратегічних документів в громаді [16]

Принципи	Зміст принципу
Об'єктивність	розроблення документів на основі офіційних статистичних даних, результатів опитувань громадської думки, з урахуванням реальних цілей та індикаторів (показників), яких можливо досягти та оцінити
Обґрунтованість та доцільність;	розроблення документів на основі чітко визначених цілей розвитку та економічно обґрунтованих заходів та проектів, що сприяють їх досягненню із використанням кращого світового досвіду у сфері прогнозування економічного і соціального розвитку
Координація	взаємозв'язок та узгодженість довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях
Відкритість та прозорість	забезпечення доступу громадськості, що передбачає інформування про цілі, завдання та очікувані результати та показники виконання стратегічних та програмних документів
Паритетність	створення рівних можливостей для висловлення позицій всіх сторін під час розроблення та реалізації відповідних документів
Недискримінація та рівний доступ	створення можливості для висловлення позицій всіх сторін під час розроблення та реалізації відповідних документів
Ефективність	визначення та забезпечення функціонування механізму досягнення цілей, виконання завдань, заходів у встановлені терміни
Історична спадкоємність –	врахування та збереження позитивних надбань попереднього розвитку громад и
Сталий розвиток	забезпечення розвитку громади для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь

Важливою рекомендацією при формуванні такої стратегії є забезпечення узгодженості цілей і напрямів розвитку з пріоритетами стратегічного розвитку регіону та синхронізація з її планувальним циклом.

Основні методичні підходи до формування Стратегії розвитку громад закладені в Методичних рекомендаціях щодо «Порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [19], затверджених Міністерством розвитку громад та територій України.

Уся різноманітність моделей та методів, які можуть бути використані для розроблення стратегії територіального розвитку, згруповані у три великі блоки відповідно до стадії стратегування: аналітичні методи, пов'язані дослідженням середовища; методи стратегічного планування та прогнозування; управлінські методи, що застосовуються у процесі

впровадження стратегії. Узагальнений перелік методів за стадіями розроблення стратегії наведені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Методичне підґрунтя розроблення стратегії розвитку територіальної громади [16]

У загальній методиці розроблення стратегій розвитку територіальної громади важливе значення має якісно проведений аналіз потенціалу стратегічного розвитку громади, а також факторів, що впливають на спроможність громади реалізувати цільові проекти та забезпечити досягнення цілей місцевого економічного розвитку.

Аналітична складова процесу формування стратегії є основою для ідентифікування викликів та ризиків у розвитку територіальної громади, які можуть виникнути на період розробки стратегії. Такий аналіз здійснюється за ключовими індикаторами, що характеризують динаміку соціально-економічних процесів територіальної громади, стан її інфраструктури, розвиток окремих сфер діяльності, а також населених пунктів «які відрізняються специфікою проблем соціально-економічного розвитку, які потребують вирішення на місцевому ... рівні та розкриття потенціалу» [19].

При цьому доцільним є використання картографічних матеріалів, кадастрові карти, ілюстраційні матеріали, необхідні фото.

Для характеристики викликів і ризиків перспективного розвитку громади, а також оцінки конкурентних переваг і конкурентоспроможності

території, використовуються технології SWOT-аналізу. Складові SWOT-аналізу проілюстровані на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Складові SWOT-аналізу територіального розвитку

Примітка. Наведено за [16]

На основі результатів проведеного SWOT-аналізу «виявляються логічні взаємозв'язки між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості та загрози) факторами, які мають стратегічне значення для розвитку територіальної громади» [19]. Такі взаємозв'язки і залежності дають можливість сформулювати конкурентні переваги (сильні сторони) громади, а також можливі зовнішні загрози, які будуть враховуватися при визначенні стратегічних цілей її розвитку у довгостроковій перспективі.

Технології SWOT-аналізу дозволяють окреслити найбільш раціональні варіанти (сценарії) побудови стратегії з огляду на можливість мінімізувати вплив виявлених ризиків та забезпечити на цій основі сталий розвиток громади. Варіанти сценаріїв представляються у формі опису найбільш важливих характеристик розвитку громади (економічних, соціальних, демографічних, екологічних) у їхній динаміці і є основою для альтернативного вибору найбільш вірогідного (доцільного) за складених умов, і який дозволить в повній мірі досягти визначених цілей. Обраний

сценарій вказує на послідовність дій від теперішнього стану до майбутнього, і ґрунтується на припущеннях, що стосуються поєднання (комбінування) сильних та слабких сторін у розвитку територіальної громади, її можливостей та потенційних загроз.

Відповідно до Методичних рекомендацій, формування стратегії розвитку громади може розроблятися за такими трьома сценаріями: інерційним, оптимістичним та песимістичним. Зміст сценаріїв наведений на рис. 1.7.

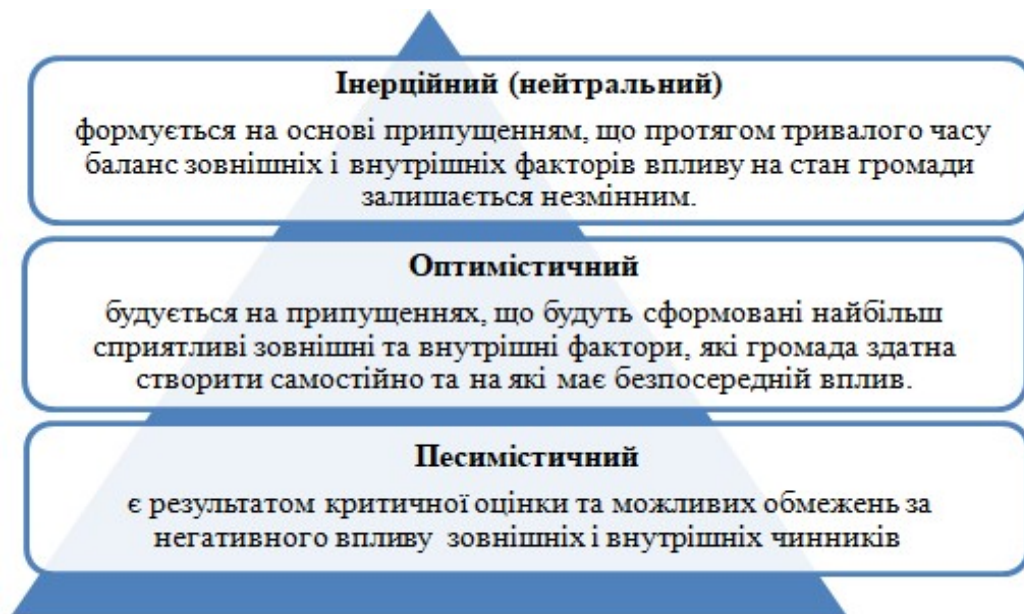


Рис. 1.7. Сценарні варіанти розроблення стратегій розвитку територіальної громади [19]

Оцінювання сформованих сценаріїв реалізації стратегії здійснюється шляхом аналізу позитивних і негативних впливів на жителів громади, приватний сектор, інвесторів, інших зацікавлених сторін. Від обраного сценарію залежить формулювання стратегічного бачення розвитку територіальної громади.

Важливим інструментальним підходом у формуванні стратегії розвитку організації є побудова відповідного алгоритму управлінських заходів, який дозволяє упорядковувати підготовчі, аналітичні, організаційні та контрольні роботи, описує взаємозв'язки і взаємозалежності у всіх процесах підготовки планувальних документів, формує послідовність і логіку їх розробки.

В зарубіжній практиці домінують різні підходи до вироблення алгоритмів стратегування місцевого економічного розвитку. Найбільш поширеними, що характеризують певний практичний аспект можливості їх застосування, вважаються наступні [23]:

алгоритм Бейлі (США) – передбачає виконання таких етапів робіт: «постановка цілей місцевого розвитку; аналіз зовнішніх та внутрішніх впливів; оцінка потенціалу; відповідність структури місцевих органів влади планам; реалізація плану; підбиття підсумків, внесення коректив» [23];

модель Мейерсона – початковим етапом є проведення опитування жителів, в результаті чого виявляються найбільш актуальні проблеми у розвитку громади; далі аналізуються отримані дані; здійснюється постановка цілей розвитку; оцінюється ресурсне забезпечення їх досягнення; здійснюється коригування цілей; ведеться підготовка альтернативних варіантів розвитку та проводиться оцінка їхньої ефективності; визначається кінцевий варіант; здійснюється виконання плану; проводиться моніторинг процесу перебігу реалізації планових заходів; оцінюється результативність виконання завдань та досягнення поставлених цілей;

багатоступеневе планування (США) – включає такі етапи: «інвентаризація ресурсів та аналіз тенденцій; побудова прогнозів та сценаріїв розвитку; окреслення цілей та завдань; пошук альтернативних шляхів; вибір оптимального сценарію; підготовка до реалізації планів, перевірка матеріально-технічного забезпечення; реалізація плану; аналіз результатів» [23];

алгоритм «метрополітенського планування Хейвуда (Канада)» реалізується шляхом: «проведення громадських та експертних слухань щодо бачень місцевого розвитку; співставлення цілей і можливостей та їх вибір; вибір напрямку політики та її реалізація. У цьому алгоритмі відбувається найбільша співпраця між владою, населенням та експертами» [23].

Вищенаведені алгоритми мають чіткий порядок проведення та демонструють базові стадії прийняття управлінських рішень у питаннях

реалізації стратегічного вибору майбутнього розвитку. Вибір, за яким алгоритмом вибудовувати стратегію, залежить від відповідальності керівництва та експертів, що приймають участь у формуванні стратегії, розуміння і бачення громадськості напрямів розвитку, спроможності територіальної громади досягти поставлених цілей. Водночас, незалежно від обраної моделі, для забезпечення результативності реалізації стратегії, важливим є дотримання базових принципів її формування, послідовності та логічності кожного її етапу, узгоджених позицій і бачень напрямів розвитку всіх зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз потенціалу стратегічного розвитку територіальної громади

Дослідження практики формування стратегії розвитку здійснювалося нами на прикладі організування таких робіт в Довжанській сільській раді Закарпатської області, яка є органом місцевого самоврядування Довжанської сільської територіальної громад (далі - Довжанська ТГ).

Довжанська ТГ була створена у 2019р. як результат добровільного об'єднання Довжанської, Приборжавської та Липецько-Полянської сільських рад, а з кінця 2020р. до громади доєдналася Броньківська СР. До нинішнього склад ТГ входить вісім населених пунктів загальною чисельністю 16,6 тис.осіб. Громада займає площу в 257,5 кв. км. Кількісні співвідношення між параметрами чисельності жителів та площі Довжанської ТГ по відношенню до аналогічних показників району та області наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Співвідношення кількісних показників жителів та площі Довжанської ТГ по відношенню до населення і площі Хустківського району і Закарпатської області [42]

Регіони	Площа, кв.м	Площа громади у загальній площі, %	Наявне населення (на 01.01. 2024р.), тис.осіб	Населення громади узагальній чисельності, %	Густота населення, тис.осіб/ кв.м
Довжанська ТГ	257,5		16,57		0,065
Хустський район	3180,3	8,1	268,3	6,3	0,084
Закарпатська область	12777	2,0	1253,8	1,3	0,098

Довжанська ТГ є однією із 10 громад в Закарпатській обл., яка стала учасницею проєкту USAID «Говерла: підвищення ефективності роботи та підзвітності органів місцевого самоврядування» [45]. Окрім того Довжанська

ТГ є членом таких громадських організацій, як Асоціація міст України, Всеукраїнська асоціація громад та Асоціація Єврорегіон «Карпати-Україна».

Відповідно до законодавчих норм [21], діяльність сільської ради (СР) спрямовується на забезпечення соціально-економічного розвитку громади, створення безпечних та комфортних умов проживання її жителів, підвищення рівня їхнього життя та залучення громадськості до участі у вирішенні місцевих проблем та формування внутрішньої політики територіального розвитку.

Вироблення стратегічних орієнтирів розвитку Довжанської територіальної громади здійснюється у рамках закріплених функціональних повноважень, де згідно Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначається виключна компетенція сільської ради затверджувати програму соціально-економічного та культурного розвитку території (далі – СЕР), а також інші цільові програми з важливих питань місцевого розвитку на середньо і довгостроковий періоди [21]. З цією метою сільській раді надаються власні і делеговані повноваження в питаннях:

підготовки програми СЕР, «цільових програм з інших питань самоврядування, подання їх на затвердження ради, організація їх виконання; подання раді звітів про хід і результати виконання цих програм» [21];

«забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів» [21];

«забезпечення складання балансів фінансових, трудових ресурсів, грошових доходів і видатків, необхідних для управління соціально-економічним і культурним розвитком відповідної території, а також визначення потреби у місцевих будівельних матеріалах, паливі» [21];

«залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності до участі в комплексному соціально-економічному розвитку ..., координація цієї роботи на відповідній території [21].

«підготовка і подання на затвердження ради цільових місцевих програм поліпшення стану безпеки і умов праці та виробничого середовища, територіальних програм зайнятості та заходів щодо соціальної захищеності різних груп населення від безробіття, організація їх виконання; участь у розробленні цільових регіональних програм поліпшення стану безпеки і умов праці та виробничого середовища, зайнятості населення, що затверджуються відповідно районними, обласними радами» [21].

В контексті виконання закріплених повноважень Довжанською сільською радою станом на кінець 2023 року реалізуються «Стратегія розвитку Довжанської територіально громади Закарпатської області на 2021-2027 роки», «Програма соціально-економічного та культурного розвитку Довжанської територіальної громади на 2023 рік», 18 цільових програм, що розроблялися в рамках вирішення проблем: благоустрою населених пунктів, , генерального планування та зонування території, землеустрою та ефективного використання активів громади, підтримки підприємництва, реалізації природоохоронних заходів, створення безбар'єрного простору і безпечного середовища проживання, надання соціальних гарантій фізичним особам, фінансової підтримки КНП «Іршавської міської лікарні», утримання та розвитку інфраструктури, підтримки обдарованої молоді, цивільного захисту населення, підтримки ВПО тощо [45].

Безпосередні планувальні роботи зі стратегування територіального розвитку в Довжанській СР покладаються на відділ економіки із залученням до цього процесу всіх структурних підрозділів сільської ради відповідно до напрямку їх компетенції та функціональних повноважень.

Організаційна структура управління Довжанською СР наведена на рис. 2.1. Наведена схема характеризує управлінський потенціал сільської ради забезпечувати розроблення планувальних документів в питаннях розвитку територіальної громади. Досягнення цілей розвитку територіальної громади здійснюється через реалізацію здійсненні наступних зрізів управлінської діяльності: організаційної; адміністративної; правової; контрольної; інформаційної; фінансової; координаційної; планувально-прогностичної;

«екстраординарної» (пов’язаної зі створенням спеціальних служб, робота яких спрямовується на формування безпеки проживання та усунення наслідків стихійних бід та аварій).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління Довжанською сільською радою

Примітка. Складено автором

Управлінський потенціал доповнюється також кваліфікаційним рівнем працівників СР, який відповідає встановленим критеріям управлінської компетентності, а саме, професіоналізму, відповідальності результату діяльності і прийняті рішення, сумлінності, належного виконання посадових обов’язків, розуміння значимих для жителів громади місцевих потреб та володіння здатностями врегульовувати проблеми місцевого розвитку. З метою підвищення професійної компетентності спеціалісти структурних підрозділів на регулярній основі підвищують свій рівень знань, приймають участь у тренінгах і практичних семінарах у сфері професійної діяльності, а також вебінарах, організованих міжнародними програмами USAID «Говерла» і ULEAD.

На даний час апарат Довжанської сільської ради складається з 51 особи. Чисельність працівників Довжанської СР в розрізі структурних підрозділів наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура апарату Довжанської сільської ради Закарпатської області [43]

Назва відділів, управлінь та посад		Чисельність, осіб	В т.ч.	
			Посадові особи органу МСВ	Службовці та обслуговуючий персонал
1	Апарат сільської ради			
	Сільський Голова	1	1	
	Секреар сільської ради	1	1	
	Застпник сільського голови	2	2	
	Керуючий справами виконавчого комітету	1	1	
	Староста	3	3	
2	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарської діяльності	7	2	5
3	Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	8	8	
4	Відділ юридичного, організаційно-кадрового забезпечення та документообороту	5	5	
5	Відділ соціального захисту населення	3	3	
6	Служба у справах захисту дітей	3	2	1
7	Відділ земельних відносин, комунальної власності	4	3	1
8	Сектор житлово-комунального господарства	2	1	1
9	Відділ архітектури та містобудування	3	2	1
10	Відділ економіки та місцевого самоврядування	3	2	
11	Відділ архітектури та містобудування	3	2	1
12	Відділ з питань цивільного захисту, надзвичайних ситуацій та мобілізаційної роботи	5	1	4
	РАЗОМ	51	36 (70,6%)	15 (29,4 %)

Для оцінки спроможності Довжанської сільської ради реалізувати стратегічні орієнтири місцевого розвитку варто провести аналіз наявного ресурсного потенціалу громади та можливостей його використати для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Потенціал стратегічного розвитку громади характеризується, передусім, кількісними і якісними показниками наявних ресурсних

можливостей, та передбачає виявлення критичних проблем і викликів, що стоять на заваді розвитку громади, з метою концентрації зусиль і ресурсів для їх усунення.

Основною складовою природно-ресурсного потенціалу Довжанської ТГ є лісові ресурси, екологічний стан території є задовільним, суттєві проблеми пов'язані із забрудненням природного середовища відсутні. Водночас на території громади не має централізованої системи водопостачання і водовідведення, що створює певні загрози екологічній підсистемі. На території громади розміщені три природо-заповідні об'єкти, такі як зоологічний заповідник «Річанський», національний природний парк «Зачарований край», іхтіологічний заповідник «Ріка», що має важливе значення для розвитку сфери туризму та відновлення здоров'я.

Землі лісогосподарського призначення у структурі земельного фонду ТГ складають 69,8%, а сільськогосподарського призначення – 18,3%, з яких на рілля припадає третина с/г земель. Таке співвідношення несприє сільськогосподарській спеціалізації громади, свідчить про обмежені можливості розвивати сільськогосподарське виробництво та прогнозувати його подальший розвиток.

Економічний потенціал Довжанської ТГ представлений підприємствами малого і середнього бізнесу, основними видами діяльності яких є лісозаготівля, деревообробка, будівництво та сфера надання послуг. На даний час господарську діяльність в громаді здійснюють 205 ФОП-ів переважна кількість яких зосереджена в сфері роздрібної торгівлі (70% від їхньої загальної кількості), побутового обслуговування, технічного обслуговування тощо. Виробничу складову діяльності представляють цехи з виробництва хліба, виготовлення виробів з деревини, граніту і бетону, хлібопекарня. Також на території громади розміщені 2 АЗС.

Трудовий потенціал Довжанської ТГ наразі важко оцінити, оскільки у громаді спостерігається високий рівень трудової міграції. Більшість працездатного населення громади виїжджає за кордон з причини труднощів з

пошуком роботи. «У більшості випадків праця за кордоном має сезонний характер, а мешканці повертаються до рідної місцевості. Як наслідок, зароблені кошти потенційно можуть бути використані для заснування власного бізнесу» [43]. Загальна чисельність громадян, що проживають на території громади складає 16,6 тис. осіб. Розподіл населення за віковою ознакою наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Розподіл жителів Довжанської ТГ за віковою категорією [42]

стать	0-6 років	7-14 років	15-18 років	19-35 років	36-59 років	60 +
Жінки	596	1046	435	2002	3004	1942
Чоловіки	487	856	356	1705	2558	1588
Всього в громаді	1083	1902	791	3707	5562	3530

Як свідчать дані таблиці, частка населення працездатного віку в загальній чисельності складає 55,4 %, осіб старшого віку – 21,0%.

У Довжанській ТГ суттєва увага приділяється розвитку молоді, «здатної в перспективі вирішувати не тільки проблеми, але й визначати стратегії розвитку громади». Представники молоді беруть активну участь у реалізації розвиткових та молодіжних проектах, тематичних навчаннях та молодіжних ініціативах.

Фінансову спроможність громади реалізовувати стратегічні завдання територіального розвитку можна оцінити на основі аналізу дохідної і видаткової частини місцевого бюджету. На 2024 рік доходи бюджету Довжанської СР заплановані в обсязі 152,4 млн. грн., в яких власні доходи складають 23,3%, відповідно трансферти з державного бюджету становлять 76,7%. Доходи загального фонду на одного мешканця громади в 2023р. склали 1927,5 грн, а видатки – 7464,4 грн. Рівень дотаційності сільського бюджету складає 59,5%.

У структурі видатків бюджету територіальної громади переважають видатки на освіту, які становлять 82,2% у загальному обсязі. Видатки на управління громадою складають 9,25%, житлово-комунальне господарство – 3,2%, охорону здоров'я – 1,5%, культуру і мистецтво – 1,4%, економічну

діяльність – 1,2%, соціальний захист населення – 0,8%, інші - 0,45%. Із наведених даних можна зробити висновок, що ключовими статтями видатків є видатки на освіту, управління громадою та житлово-комунальне господарство (благоустрій території). У видатках бюджету сільської ради левову частку займають видатки на оплату праці (81,9%) та капітальні видатки (15,2%). Структура видатків місцевого бюджету у 2023р. проілюстрована на рис. 2.2.

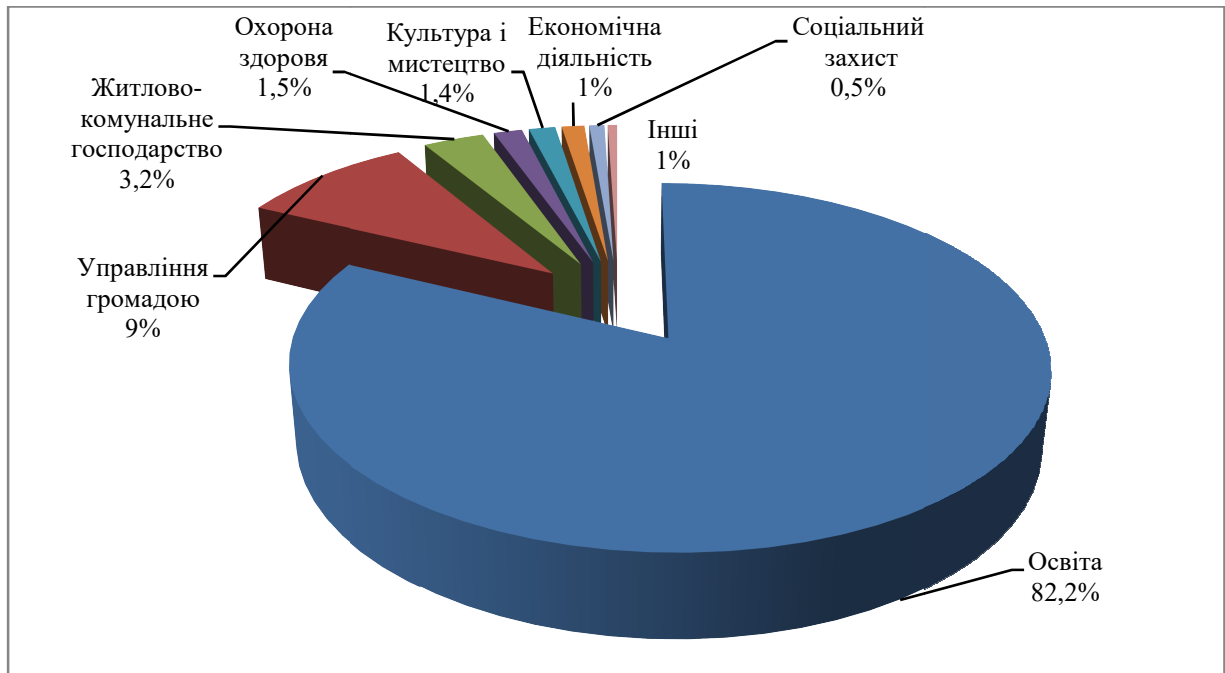


Рис. 2.2. Структура видатків з місцевого бюджету Довжанської ТГ у 2023р.

Розраховано автором

За проведеними оцінками у 2023р., Довжанська ТГ знаходиться в групі громад з низьким рівнем фінансової спроможності [39], тобто невисокою здатністю вирішувати місцеві соціальні і економічні проблеми за рахунок власних фінансових ресурсів.

Узагальнення проблематики розвитку Довжанської ТГ, її сильних і слабких сторін, а також можливостей для розвитку і потенційних загроз за такими важливими для громади напрямками діяльності, як економіка, інфраструктура, людський капітал та довкілля, проведемо через складання матриці SWOT-стратегії. Сформована матриця SWOT-аналізу Довжанської ТГ наведена в табл. 2.4 і 2.5.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу Довжанської територіальної громади

ЕКОНОМІКА	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявні лісові і лісопереробні господарства Санаторій «Боржава» Туристичні об'єкти: Палац Телекі, руїни Бронецького замку, Боржавська вузькоколія та ін. Географічне розташування громади (центр Закарпатської області) Вівчарство Розвинена мережа магазинів	Відсутність інвестицій Відсутність робочих місць Відсутність доріг/ погана якість доріг (дорожного покриття) Низька заробітна плата Міграція населення Відсутність програм для підтримки малого та середнього підприємництва
Можливості (O)	Загрози (T)
Залучення інвестицій в інфраструктуру Участь в програмах підтримки МСП Оптимізація (перехід) на дешевше енергоефективне (диверсифікація поставок) Надання ділових періодів для підприємців	Військова агресія РФ Політична нестабільність в країні Корупція та бюрократія Природні катаклізми

КОМУНАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА І ВИКОРИСТАННЯ ТЕРИТОРІЙ	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Вигідне географічне розташування громади Підтримка місцевого населення щодо покращення інфраструктури та облаштування територій Наявність територій для облаштування зон відпочинку та занять спортом Природна питтєва вода із лісових масивів	Незадовільний стан доріг Гірський рельєф Історична забудова (розташування вулиць, недостатня ширина вулиць) Відсутність спортивних комплексів, зон відпочинку біля водойм, паркових зон Недостатнє фінансування комунальної інфраструктури
Можливості (O)	Загрози (T)
Прийняття місцевих програм Використання досвіду успішних громад Залучення ресурсів місцевих спонсорів Муніципальне співробітництво з іншими громадами	Недостатнє фінансування з місцевого бюджету Зменшення фінансування різних фондів Надзвичайні ситуації природного і техногенного характеру

ОХОРОНА ДОВКІЛЛЯ	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Гірський рельєф Відсутність заводів та підприємств, які шкодять навколишньому середовищу Чисте повітря Близькість до природно-заповідної зони Екосистема річок і лісу Відносно незабруднена територія громади (невелика кількість стихійних сміттєзвалищ) Джерела мінеральної води Гірська питтєва вода	Дуже низький рівень відповідальності та культури поведінки по відношенню до навколишнього середовища Низька культура поводження зі сміттям (викидання в річки, лісові зони, узбіччя доріг) Низький рівень екологічної свідомості Відсутність можливості сортування відходів Відсутність (віддаленість) пунктів прийому вторсировини Відсутність програм екологічного просвітництва
Можливості (O)	Загрози (T)
Запровадження (створення, поява) пунктів прийому вторсировини Запровадження в громаді сортування сміття (популяризація) Участь у природоохоронних проектах Розширення природоохоронних територій Енергоощадні технології Транскордонне та міжмуніципальне партнерство Використання транспортних засобів без шкідливих викидів	Надзвичайні ситуації природного чи техногенного характеру Політичні рішення у сфері навколишнього середовища

Таблиця 2.5

**Матриця SWOT-аналізу людського капіталу і соціальних послуг
Довжанської територіальної громади**

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Розвинена мережа освітніх і культурних закладів Наявний потужний кадровий потенціал в освіті Демографічна стабільність у громаді Активна молодь як рушійна сила громади Потужний туристичний потенціал природної та історично-культурної сфери Діючі програми для соціального захисту населення Поліцейський офіцер громади Відсутність міжконфесійних конфліктів, релігійна толерантність Мережа АЗПСМ, пункту екстреної медичної допомоги в с. Довге, сучасний автомобіль швидкої Інклюзивні класи в школах Стаціонарний пожежний пост (кадри, пожежний автомобільний)	Невідповідність проектної потужності кількості учнів у школах Відсутність матеріально-технічної бази у клубних закладах Відсутність спортивних комплексів Відсутність молодіжної ради, програм для молоді Недостатня кількість просторів для молоді Відсутність інформаційно-туристичного центру Слабка туристично-рекреаційна інфраструктура Відсутність соціального житла Відсутність денного стаціонарного відділення Потреба в ІРЦ, низький рівень соціалізації людей з інвалідністю Низька соціальна активність мешканців громади (мала кількість громадських організацій)
Можливості (O)	Загрози (T)
Державна підтримка (субвенції), державні та обласні програми підтримки соціальної сфери Активна участь у всеукраїнських та міжнародних проектах Можливості місцевого бюджету: програми, бюджет участі Місцеві ресурси для розвитку соціальної сфери Соціальна згуртованість мешканців у вирішенні проблем життя громади	Зміни у пріоритетах державної політики щодо зменшення підтримки соціальної сфери у громадах Делегування фінансового забезпечення державних гарантій на місцеві бюджети Централізоване або ручне розподілення фінансових ресурсів для соціальних послуг Інертність і апатія місцевого населення

Примітка. Сформовано за [44]

Проведений SWOT-аналіз потенціалу стратегічного розвитку Довжанської ТГ дозволяє виділити наступні проблемні аспекти, що домінуватимуть у майбутньому та уповільнюватимуть реалізацію цільових проектів та місцевих ініціатив.

Основними проблемними сферами, що потребують негайного вирішення є: поліпшення стану навколишнього середовища; удосконалення транспортної та комунальної інфраструктури; покращення охорони і профілактики здоров'я; поводження із побутовими відходами; підвищення рівня зайнятості та підтримка підприємницького сектору економіки громади. Суттєві загрози майбутнього розвитку ТГ зосереджуються у продовженні військового стану, відсутності достатнього обсягу інвестицій, посиленні міграційних процесів, слабкій дорожній інфраструктурі та незадовільному стані доріг, невважена державна політика щодо джерел формування місцевих бюджетів, інертність та емоційна виснаженість місцевого населення.

2.2. Аналіз процедури розроблення стратегії розвитку в органі місцевого самоврядування

Стратегічний розвиток Довжанської ТГ до 2027 року визначається відповідною Стратегією [44], затвердженою рішенням Довжанської сільської ради № 828 від 09.06.2022р. Дана Стратегія розвитку є основним плановим документом громади, реалізація якого вимагає концентрації фінансових, матеріальних, управлінських та людських ресурсів, відповідальної організаційної та координаційної роботи, а також зусиль щодо залучення до процесу впровадження стратегічних заходів всіх зацікавлених сторін.

Процес реалізація Стратегії розвитку Довжанської ТГ полягає «у формуванні комплексної системи завдань, які, базуючись на розумінні поточної ситуації та рівня розвитку громади, зможуть забезпечити досягнення стратегічного бачення та цілей розвитку» [44]. Стратегія розвитку вибудована так, щоб її упровадження узгоджувалося зі стратегічними розвитком регіону, а всі інші планувальні документи громади гармонізувалися з визначеними стратегічними цілями і перспективними напрями розвитку території. Зазначене стане основою для прийняття стратегічних рішень, можливості їх корегування в часі та вироблення механізмів їх впровадження в умовах, які складаються у певний відрізок часу.

Аналіз процесу підготовки Стратегії ТГ засвідчив, що в основу її формування закладалися базові принципи стратегічного планування, застосовувалися аналітичні інструменти діагностування вихідного стану та методологія побудови таблиці SWOT-аналізу, враховувалися результати проведених соціологічних опитувань що спиралися на цінності і потреби громадськості. По-суті, всі завдання, які закладалися у Стратегію є результатом поєднання бачень розвитку громади виконавчими органами сільської ради та ініціатив мешканців громади. Варто зазначити, що проведене соціологічне опитування окрім загальних питань, концентрувалося на оцінюванні жителями громади: умов життя та якості надання громадських

послуг; стану середовища проживання та чистоти; стану транспортної інфраструктури та комунальної мережі; якості надання і доступності освітніх послуг; зайнятості населення та розвитку підприємницької діяльності; стану розвитку культури, спорту та відпочинкових зон; стану вирішуваності нагальних місцевих проблем.

Загалом «Стратегія дає відповіді на ключові питання, що стоять перед громадою: забезпечення економічного розвитку та конкурентоспроможності громади, збереження її середовища, підвищення ступеня комфортності, формування безпечного простору для життя та ведення бізнесу, стимулювання громадянської та підприємницької активності, розвиток власних продуктивних сил, зокрема – туризму, урізноманітнення його форм, модернізація інфраструктури, розширення пропозиції робочих місць» [44]. Основні засади, на яких вибудовувалася Стратегія, проілюстровані на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Базові засади підготовки Стратегії розвитку Довжанської територіальної громади [44]

Стратегія розвитку Довжанської ТГ формувалася у певній логічній послідовності виконання управлінських процедур, які включали:

1. Організування роботи. На початковому етапі підготовки Стратегії розпорядженням Голови була створена Робоча група та затверджене відповідне Положення про її повноваження. В склад робочої групи ввійшли: керівництво громади та керівники структурних підрозділів сільської ради, старости, провідні фахівці з базових сфер діяльності виконавчого органу, представники депутатського корпусу, соціальної сфери, бізнесу, громадських організацій. Практичний супровід роботи групи здійснювали представники «Міжнародної кліматичної ініціативи Уряду Німеччини» [44].

2. Діагностичне оцінювання та аналіз поточного соціально-економічного стану СЕР територіальної громади за ключовими сферами і напрямками розвитку. На цьому етапі застосовувалися технології SWOT-аналізу в рамках якого була зроблена оцінка потенціалу місцевого розвитку. За результатами аналізу був підготовлений звіт про стан громади, який базувався на аналізуванні поточної ситуації щодо фінансової стабільності та спроможності громади, стану інфраструктури, демографічної ситуації, даних про стан ринку праці і економічного розвитку, стану довкілля) тощо. Це дозволило виявити сильні і слабкі сторони громади, а також можливості для розвитку та потенційні зовнішні виклики і загрози.

3. Формулювання бачення та місії розвитку громади, тобто визначення бажаного стану СЕР та контурів майбутньої моделі громади з урахуванням ймовірних викликів і загроз. На цьому етапі визначалися очікувані результати від впровадження стратегії.

4. Вироблення стратегічних і операційних цілей розвитку громади із відповідним комплексом практичних заходів для їхнього досягнення. В Стратегію закладено 5 цільових напрямів розвитку громади, спрямованих на: 1) підвищення економічної спроможності територіальної громади; 2) розвитку комунальної інфраструктури та раціонального використання території; 3) створення сприятливих «умов для гармонійного розвитку людського та соціального капіталу» в рамках надання якісних громадських послуг; 4) охорона довкілля та підвищення енергоефективності; 5)

збереження історико-культурної спадщини громади. Термін реалізації зазначених цілей визначений в 5 років. Операційні цілі визначалися як проміжні результати процесу досягнення стратегічних цілей і передбачають реалізацію конкретних заходів, які лягли в основу формування Плану реалізації Стратегії.

5. Розроблення Плану заходів з реалізації прийнятого варіанту Стратегії. Такі заходи формувалися у контексті затверджених стратегічних і операційних цілей розвитку громади і розроблялися за кожною з них окремим блоком. В Плані, також, виписані індикатори, які засвідчують факт реалізації запланованого заходу, та вказують на ефективність або результативність впровадження, визначаються джерела інформації для перевірки показників впровадження, встановлюється відповідальний за реалізацію підрозділ, визначаються джерела фінансування та терміни реалізації.

6. Визначення потенційно-можливих джерел фінансування вироблених заходів, що закладаються у План реалізації Стратегії. До потенційних джерел фінансування віднесено: бюджет громади; кошти державного і обласного бюджетів (в т.ч. включаючи дотації та субвенції), грантове фінансування за міжнародними програмами; кошти міжнародної технічної допомоги, кошти донорів та приватні джерела.

7. Моніторинг реалізації Стратегії, оцінювання ефективності впровадження цільових проєктів, закладених в План реалізації, та залучення громадськості до участі у впровадженні стратегії з метою забезпечення належного рівня контролюваності процесу та підвищення відповідальності виконавців. Для відслідковування процесу реалізації стратегії в ТГ створена Група управління Стратегією, яку очолює заступник голови територіальної громади. До її складу входять представники депутатів, старости, молодь, особи старшого віку та особи з інвалідністю або особливими потребами.

У розробленій Стратегії бачення розвитку та місія Довжанської ТГ сформульоване як місце з багатою історичною і культурною спадщиною, яке

розміщене у центрі Закарпатської області, як «екологічно чиста громада з розвиненою інфраструктурою; громада, приваблива для туристів та інвесторів; громада з комфортними умовами для проживання, праці та відпочинку; громада з високою соціальною згуртованістю» [44].

Основними стратегічними цілями розвитку Довжанської ТГ, які закладені у Стратегію, визначено напрями, наведені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Стратегічні цілі розвитку Довжанської ТГ [44]

В рамках кожної стратегічної цілі визначається низка операційних цілей, реалізація яких сприятиме досягненню очікуваного результату щодо стану розвитку громади, який окреслений в її баченні. Для можливості об'єктивного оцінювання результативності впровадження заходів та вироблених в їх межах цільових проектів, встановлюються відповідні індикатори, які свідчать про рівень досягнення встановленої мети або виконаного завдання. Таким чином виникає можливість відслідковувати процеси реалізації прийнятих планових заходів та робити висновки про їх ефективність та на їх основі приймати рішення про корегування процесів або ж внесення необхідних змін.

Для ілюстрації взаємозв'язків усіх процесів реалізації стратегічної цілі 1 «Підвищення економічної спроможності громади» побудуємо відповідне

Дерево цілей, яке найбільш наглядно відображає взаємозалежності у її досягненні (рис. 2.5).

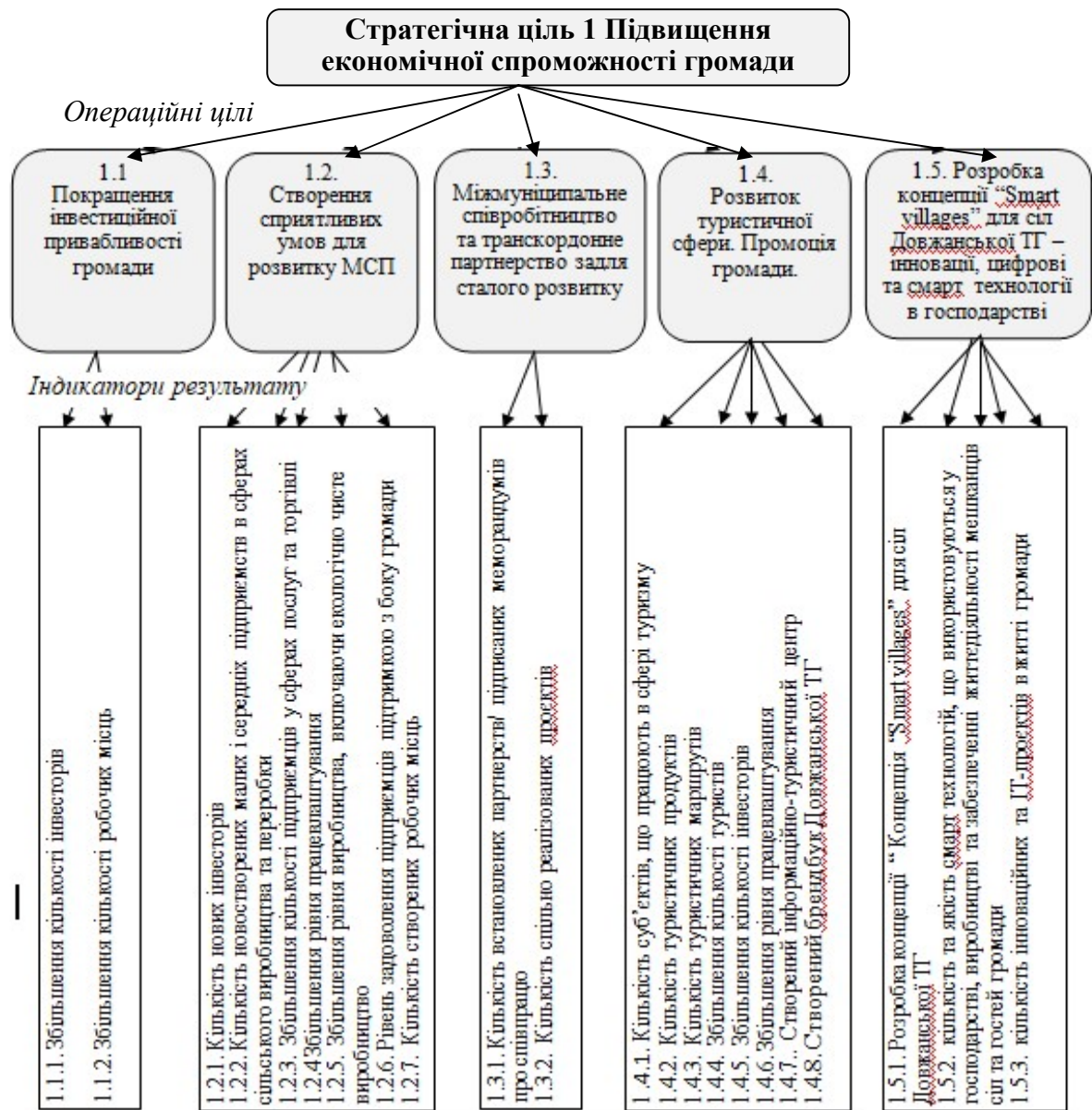


Рис. 2.5. Дерево цілей реалізації стратегічної цілі 1 «Підвищення економічної спроможності» Довжанської територіальної громади [44]

Система найбільш актуальних заходів, які здійснюються в рамках забезпечення досягнення поставлених орієнтирів за кожною оперативною ціллю, включає:

- проаналізувати стан потенційних інвестділянок на території громади та провести оцінку об'єктів нерухомості (вільних земельних ділянок, приміщень), створити реєстр таких об'єктів (індикатором реалізації даного

заходу є визначення кількості інвестоб'єктів та створення відповідного реєстру);

- створити сайт інтерактивної інвестиційної карти «Інвестуй у Довжанську громаду» та здійснювати її інформаційний (індикатором реалізації є створення такого сайту та наповнення його актуальною інформацією);

- в постійному режимі моніторити інформацію про наявність грантових програм та проєктів міжнародної технічної допомоги та розповсюджувати їх серед зацікавлених осіб (індикатор – кількість напрацьованих контактів та сформована інформаційна база про такі програми, проєкти, гранти);

- створити Бізнес-хаб як інтерактивний центр підтримки підприємництва в громаді та забезпечити його постійне функціонування (індикатор виконання – поліпшення умов розвитку підприємництва, підвищення ефективності комунікування, надання актуальної інформації);

- сприяти створенню на території громади кластеру з перероблення деревини та виробництва екологічно-чистої продукції (індикатор – сформований кластер із залученням партнерів та обслуговуючих виробництв);

- розробити та впровадити програму підтримки дрібних сільськогосподарських виробників та МСБ (індикатор – розроблення та затвердження такої програми);

- розвивати та підтримувати нові партнерські відносини між територіальними громадами (індикатор – укладені договори).

Важливою складовою процесу реалізації Стратегії та Плану заходів є визначення потенційно можливих джерел їхнього фінансування. Фінансове забезпечення виконання планових завдань може здійснюватися за рахунок коштів місцевого бюджету, коштів державного бюджету (у встановлених межах і на цілі загальнодержавного характеру, в т.ч. в рамках міжбюджетних трансфертів), коштів Державного регіонального розвитку (на конкурсних засадах в рамках реалізації регіональних проєктів в громадах), коштів, що

надходять за грантовими програмами і проектами, програмами допомог Європейського Союзу, кошти програм донорських установ та фондів, коштів інвесторів тощо. Перспективною формою фінансування місцевих проєктів вважаються кошти, що отримуються у рамках співпраці та партнерських взаємин влади, бізнесу і громадськості. Як зазначають фахівці, «часто така співпраця оформлюється у вигляді т.з. «договорів соціального партнерства» і передбачають різноманітні форми фінансової або не фінансової підтримки з боку бізнесу або конкретно визначених закладів чи установ, або окремих проєктів в громадах. Вони можуть надавати допомогу в придбанні товарів та будівельних матеріалів для соціальних потреб установ (музична апаратура, комп'ютерна техніка, вікна та двері, подарунки до різних свят)» [25].

Фінансування передбачених Стратегією розвитку Довжанської громади на 2022-2027рр. на даний час здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету, коштів інвесторів та коштів державного бюджету. Визначення обсягів фінансових потреб для впровадження стратегії здійснюється Групою управління Стратегією розвитку громади і подається на розгляд у профільну постійну депутатську комісію сільської ради та фінансове управління для врахування під час розроблення проєкту сільського бюджету на наступний рік.

Організація впровадження стратегії розвитку громади передбачає здійснення комплексу дій, пов'язаних з такими управлінськими впливами:

координування роботи з реалізації стратегічних рішень. Така координація покладена на Групу управління стратегією, у функції якої входять питання розподілу завдань, відслідковування результативності впроваджених заходів; надання загальної оцінки стану виконання поставлених завдань, внесення пропозицій щодо необхідності корегування процедур та внесення змін або доповнень до плану заходів;

здійснення контролю за процесом впровадження стратегії. Безпосередній контроль за станом і термінами виконання стратегічних

заходів здійснює виконавчий комітет сільської ради, а за цільовим використанням виділених коштів – їх головний розпорядник;

проведення моніторингу стану впровадження стратегії. Моніторинг проводиться Групою управління стратегією двічі на рік і передбачає підготовку відповідного звіту, який буде включати інформацію про стан виконання запланованих завдань (завершені, поточні, в процесі виконання, ті, що не розпочалися із поясненням причин запізнення тощо) та пропозиції щодо внесення змін у План заходів;

евалюація (оцінювання) результатів виконання запланованих заходів в рамках визначених операційних цілей. Оцінка проводиться впродовж усього періоду реалізації стратегії і передбачає можливість зміни цілей розвитку, способів реалізації завдань розвитку, термінів реалізації тощо;

корегування плану заходів (за необхідності) та його актуалізація;

системне інформування громадськості про стан та прогрес у впровадженні стратегії.

Аналіз організаційних механізмів впровадження стратегії засвідчив, що в Довжанській СР вони чітко не прописані, не витримуються встановлені терміни подачі інформації про стан реалізації заходів, не відслідковуються причини невчасного виконання стратегічних рішень і завдань тощо. Більшість організаційних проблем з впровадженням стратегії на даному етапі пов'язана з напруженістю роботи, викликану військовим станом та актуалізацію завдань безпеки та захисту держави.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРОЦЕДУР СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ВИКЛИКІВ

3.1. Концептуальні підходи до процесу вироблення та обґрунтування стратегічних цілей розвитку територіальної громади

Аналіз діючих підходів та процедур формування Стратегії розвитку Довжанської територіальної громади засвідчив про наявність певних проблем як організаційного так і планувального характеру, а також нечіткість прописаних механізмів забезпечення її реалізації (часто формальних, аніж дієвих), моніторингу виконання та актуалізації закладених в стратегію підходів і завдань.

Як зазначалося, процес формування і реалізації стратегії в громаді стикаються з низкою викликів, передусім: слабкістю власного економічного ресурсу реалізовувати місцеві цільові розвиткові проекти, неповнотою інформації та ненадійністю джерел її отримання для об'єктивного оцінювання потенціалу розвитку громади, завищеними очікуваннями швидких змін і покращень, нерозумінням мешканцями громади мети стратегування, а отже складністю залучення громадськості до обговорення напрямів та визначення цільових орієнтирів майбутнього розвитку, забезпечення їх участі у розробленні стратегії та моніторингу стану реалізації прийнятих заходів тощо. На даному етапі такі проблеми доповнилися військовими діями на території країни, необхідністю першочергового реагування на невідкладні поточні проблеми громади, передусім вирішення проблем вразливих категорій громадян, ВПО, сімей військовослужбовців та родин загиблих воїнів тощо.

Убезпечення від можливості впливу таких проблем на успішність реалізації прийнятої стратегії обумовлює необхідність концептуалізації власне самої системи управління розвитком громади шляхом впровадження

стратегічного підходу та формування системи стратегічного планування. Такий підхід дозволить зосередити увагу на концентрації фінансових, матеріальних та людських ресурсів на забезпечення виконання прийнятих стратегічних рішень та стратегічної підтримки пріоритетних сфер розвитку, а також дасть можливість здійснювати належну координацію роботи та розвивати партнерство з усіма зацікавленими сторін щодо досягнення поставлених стратегічних цілей та пріоритетів майбутнього розвитку. Стратегічне планування має ґрунтуватися на принципах місцевого розвитку, які представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Принципи місцевого розвитку, що концептуалізуються в Стратегії розвитку громади [19]

Відповідальне управління навколишнім середовищем та раціональним використанням природних ресурсів	Здорова і справедлива громада
✓ → покращення обізнаності щодо обмежених природних ресурсів та небезпеки для середовища проживання ✓ → поліпшення середовища проживання, важливі природні ресурси зберігаються для майбутніх поколінь	✓ → забезпечення різних потреб усіх мешканців з увагою до їх віку, статі, місця проживання та фізичного стану через сприяння особистому благополуччю та соціальній інтеграції ✓ → забезпечення рівних можливостей для населення різного віку, статі, місця проживання, фізичного стану та соціально-демографічного статусу
Стала економіка	Практика належного управління
✓ → створення сильної, динамічної і сталої економіки, яка забезпечує процвітання ✓ → створення рівних економічних можливостей для жінок та чоловіків різного віку, місця проживання та фізичного стану ✓ → екологічні втрати компенсують ті, хто їх спричиняє ✓ → ефективне використання ресурсів стимулюється	✓ → постійне вдосконалення ефективного управління із залученням творчості та енергії громадян

В концептуальному аспекті формування стратегії розвитку громади передбачає виконання певного комплексу підготовчих, прогностично-планувальних, аналітичних та організаційних дій. Їх зміст проілюстрований на рис. 3.1.

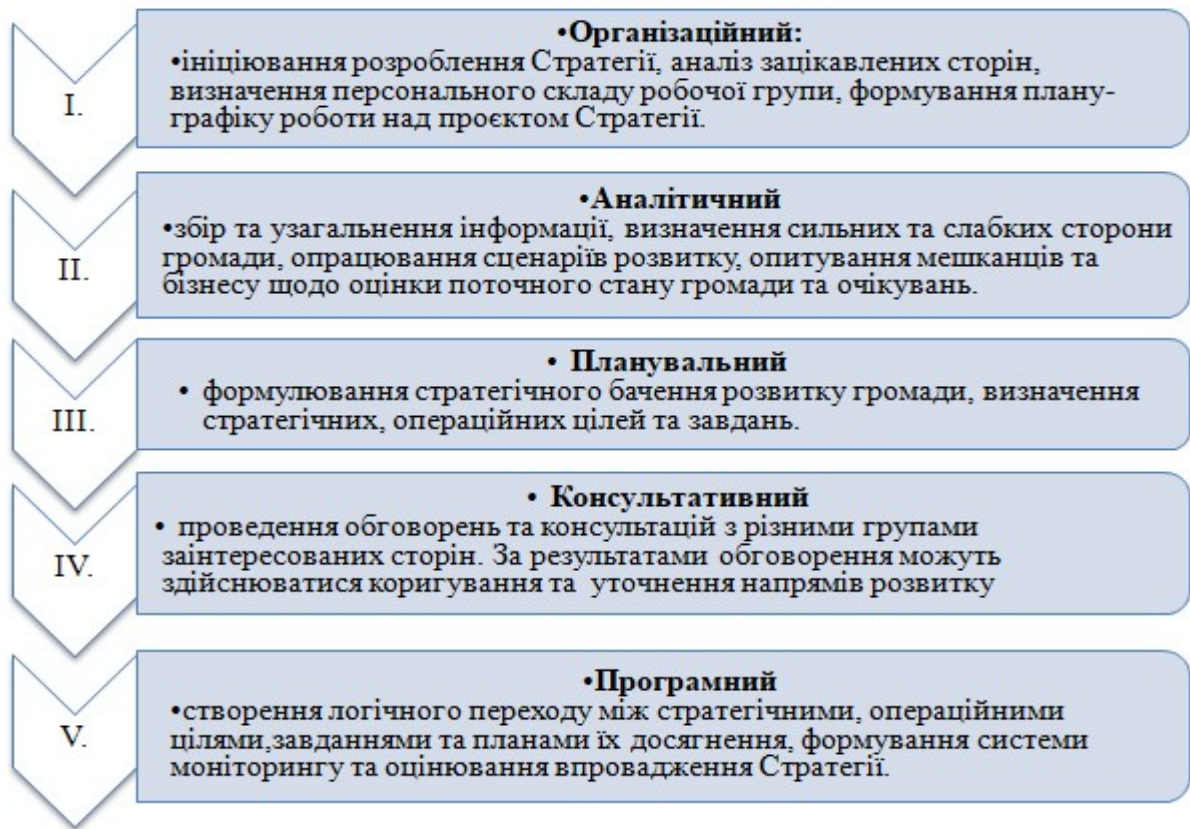


Рис. 3.1. Структурований підхід до формування Стратегії розвитку громади [16]

Практика стратегування територіального розвитку свідчить, що воно є основою для формування всіх стратегічних документів розвитку громади та прийняття стратегічних рішень. В рамках стратегічного планування розробляється оперативний план впровадження стратегії, який конкретизує, деталізує та актуалізує завдання (заходи або ж проекти) , що будуть виконуватися у контексті досягнення стратегічних цілей. В плані уточнюються терміни реалізації визначених завдань (заходів, проектів), індикатори результативності їх виконання, потенційні джерела фінансування, відповідальні виконавці. З метою забезпечення результативності реалізації заходів, зокрема проектів місцевого розвитку, доцільним є запровадження практики створення технічних завдань (картки) на кожний такий проект, що в організаційному плані дасть можливість координувати роботи влади та конкретного інвестора (виконавця).

Особливої уваги при підготовці стратегії потребують питання визначення місії, бачення (візії), сценаріїв та напрямів розвитку громади. Це важливо з огляду на те, що від правильно сформованого бачення розвитку

громади та вибору найбільш раціонального варіанту її реалізації буде залежати майбутнє мешканців громади, передусім, їх рівень якості життя. Правильно обрані цільові вектори розвитку громади дозволять:

по-перше, зфокусувати наявні обмежені місцеві ресурси на пріоритетних завданнях, що сприятиме більш ефективному їх застосуванню та запобіганню розпорошенню їх на другорядні напрями;

по-друге, забезпечити гнучкість і варіативність прийняття стратегічних рішень, їх послідовність і сталість, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх викликів та короткострокових змін. Такі цілі слугують стратегічним орієнтиром, за яким громада вибудовує власну модель розвитку;

по-третє, підвищити прозорість та підзвітність місцевої влади. Це дозволить жителям зрозуміти, як саме розвивається громада і наскільки її управління відповідає встановленим цілям;

по-четверте, створити єдине бачення майбутнього громади, об'єднуючи жителів громади навколо спільних прагнень. Це сприятиме згуртованій громаді, де кожен відчуватиме відповідальність за досягнення спільного успіху;

по-п'яте, залучати додаткові ресурси та розширювати партнерство. Громада з чіткими та реалістичними цілями приваблює інвесторів, донорів і партнерів, зацікавлених у розвитку довгострокових проєктів;

по-шосте, створити дорожню карту для забезпечення стабільного і збалансованого розвитку громади та перетворенню її на місце з високим рівнем добробуту, сучасною інфраструктурою та розвиненим потенціалом.

Алгоритм формулювання стратегічного бачення розвитку громади детально виписаний у Методичних рекомендаціях з підготовки стратегії розвитку [16], але на практиці він застосовується епізодично і носить спрощений характер, що впливає на чіткість його розуміння. Окремі підходи до вироблення стратегічного бачення та напрямів розвитку громади наведені на рис. 3.2.

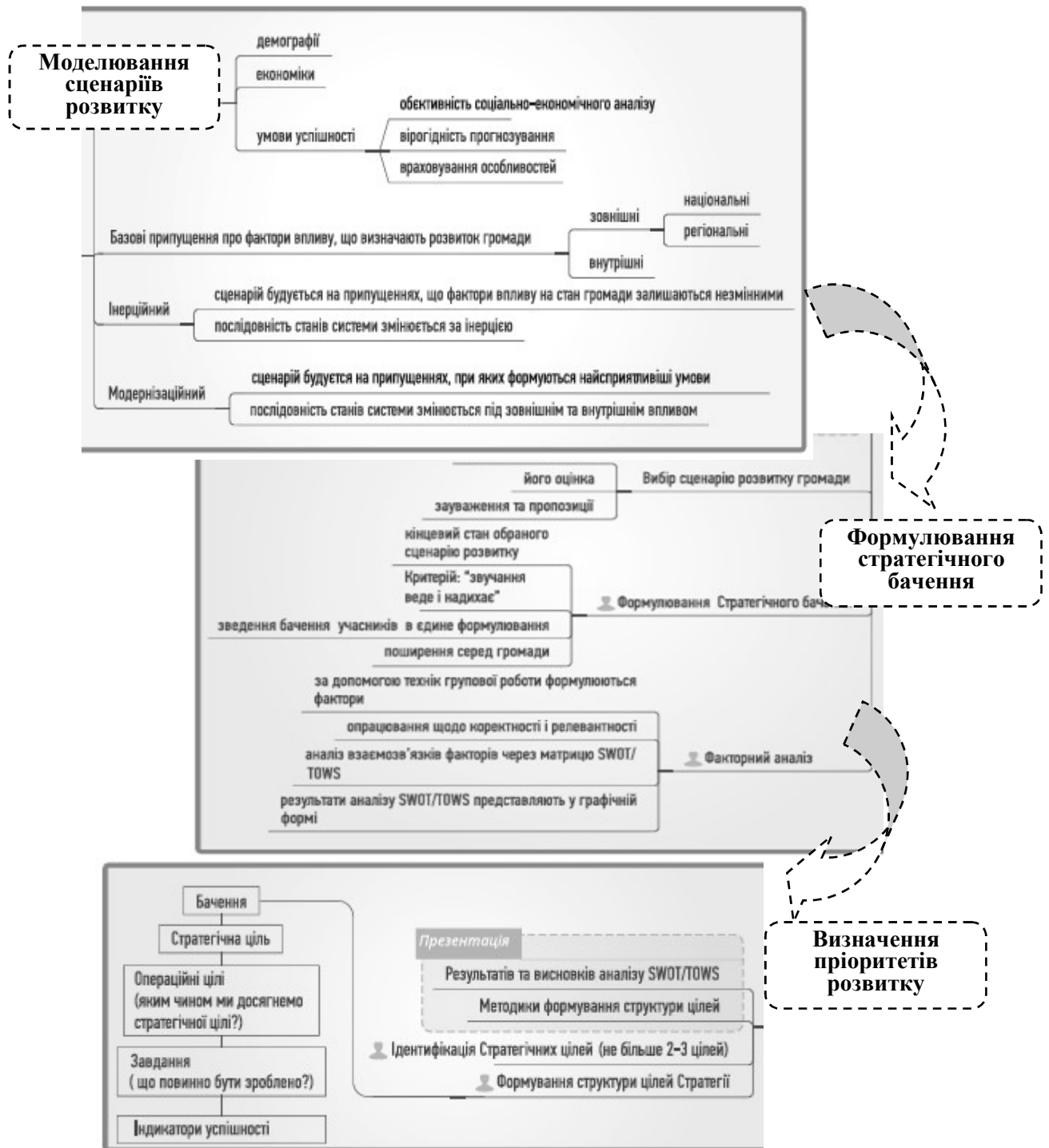


Рис. 3. Підходи до вироблення стратегічного бачення, цілей та напрямів розвитку громади [16]

За логікою, стратегічне бачення розвитку громади є концентрованим (спільним) уявленням майбутнього її стану та основою для прийняття стратегічних рішень з його досягнення. За формою воно «представляє стислий і узагальнений опис перспективи соціально-економічного (інноваційного, інвестиційного, екологічного, гуманітарного тощо) розвитку

територіальної громади в довгостроковому періоді з урахуванням її унікальних особливостей» [16]. За змістом бачення повинно бути реалістичним, досяжним та бажаним для розвитку громади. Тому для його формулювання важливим є широке залучення громадськості та бізнесу до процесу обговорення. Найдієвішими способами обговорення візії є опитування, громадські слухання, електронне надсилання пропозицій, робочі зустрічі тощо.

Стратегічні цілі, як стисле і конкретизоване формулювання бажаних результатів розвитку громади, «визначаються на основі стратегічного бачення, SWOT-аналізу, СЕА та інших попередньо проведених заходів і є своєрідною конкретизацією такого бачення. Вони є формулюванням шляхів досягнення стратегічного бачення, реальним вираженням кінцевих результатів, які планується досягти за визначений період» [19]. Кожна стратегічна ціль чітко спрямується на забезпечення сталого місцевого розвитку і включає конкретизований перелік операційних цілей і завдань, які забезпечуватимуть її досягнення. Стратегічні і оперативні цілі повинні розроблятися з використанням SMART-технологій і відповідати п'яти її критеріям: Specific (бути конкретними), Measurable (бути вимірюваними), Achievable (бути досяжними), Relevant (бути реалістичними), Time-bound (мати обмежений час для досягнення). Окрім того, такі цілі тісно взаємоувязуються між собою та вибудовуються у певній ієрархії, у вигляді так званого «дерева цілей».

Важливість процесу вироблення стратегічних цілей полягає у тому, що вони стають відправною точкою у плануванні територіального розвитку та орієнтирами майбутніх якісних змін і досягнень громади. Для того, щоб такі цілі стали перспективними векторами діяльності для всіх зацікавлених сторін, має бути забезпечена відкрита комунікація та інформаційна відкритість процесу їх визначення, а також можливість долучатися до формування.

Аналізуючи процеси забезпечення публічності і прозорості підготовки стратегії та поінформованості жителів громади про хід її розроблення в діючій практиці громад були виявлені найбільш типові проблеми, які є характерними і для Довжанської СР, а саме:

у публічному доступі представлена лише частина документів, що стосується процесу формування стратегії;

на сайті громади відсутня інформація про етапність роботи над проектом стратегії і представництва громадськості у цих процесах; не має інформації про подані жителями громади конкретні пропозиції (ідеї) до стратегії та їхнє врахування в проєктів стратегії;

застосовується формальний підхід щодо запрошення жителів громади до співпраці, участі в опитуванні та публікування таких оголошень; низька ефективність поширених оголошень та запрошень через слабку відвідуваність офіційних веб-сторінок та активностей в соціальних мережах;

відсутній прямий зворотній зв'язок з громадськістю після проведених опитувань (жителі громади часто залишаються непоінформованими про узагальнені його результати і висновки).

З метою активізації діалогу з громадськістю та інтенсифікації публічного комунікування з донесення важливості питань консолідації зусиль усіх жителів громади щодо досягнення цільових орієнтирів розвитку і формування спільного майбутнього доцільно розширити існуючі форми інформування населення, впровадивши такі його сучасні форми, як трансляція публічного звіту голови, відео звіти керівників-відповідальних за реалізацію ключових напрямів розвитку, організація спільних зустрічей з питань розвитку громади, активне комунікування в соціальних мережах. Важливим заходом вважаємо віднайти можливість для візуалізації на сайті громади сформовані місію, бачення, цілі розвитку громади, розвиткові проєкти, які будуть впроваджуватися, очікувані результати від їх реалізації, а також адаптувати таку візуалізацію залежно від цільової групи населення, на яку вона спрямовується (молодь, бізнес, старше покоління тощо).

3.2. Удосконалення системи моніторингу реалізації стратегії територіального розвитку

Впровадження стратегії розвитку громади передбачає вироблення певних механізмів управління реалізацією розроблених стратегічних заходів, що включає проведення низки координаційних, адміністративних та організаційних робіт. В цьому контексті доцільно визначитися з відповіддю на питання:

«хто буде координувати/адмініструвати процес впровадження стратегії; як буде організовано взаємодію між різними відповідальними підрозділами;

чи буде створено окремий орган (комітет, робочу групу) з управління реалізацією стратегії та як він працюватиме;

які механізми моніторингу й актуалізації стратегії» [16].

Важливим аспектом у дієвості вироблених стратегічних рішень є забезпечення узгодженості між цільовими орієнтирами розвитку громади та іншими планувальними документами, що розробляються для вирішення місцевих проблем. Логічною є теза, що плани впровадження стратегії розвитку громади мають закладати основу для вироблення щорічних планів СЕР території, інших місцевих програм та проектів. Практика реального застосування даного принципу є умовною. Часто заходи, що затверджуються для розв'язання місцевих проблем, ідуть у розріз із визначеними пріоритетами, що породжує певне нерозуміння і декларативність стратегічних цілей. Тому, вважаємо доцільним, щоб затвердженню цільових місцевих програм та галузевих стратегій соціальної сфери, передувало розгляд відповідності пропонованих заходів стратегічному розвитку громади, тобто, необхідно виробити механізми інтегрування стратегії розвитку громади в управлінський процес. Це, на нашу думку, дозволило б посилити управлінський потенціал громади в досяжності поставлених стратегічних цілей розвитку та забезпечило б системність реалізації всього комплексу завдань.

Загалом, процес організування впровадження стратегії розвитку громади можна представити як поєднання таких його складових (рис.3.2):



Рис. 3.2. Складові процесу впровадження стратегії розвитку громади

формування спеціального органу (групи, ради, комітету), який буде управляти впровадженням та розроблення локального документу (положення) про його повноваження і правовий статус;

запровадження практики засідань такого органу для аналізування динаміки досягнення поставлених цілей розвитку громади та впливу факторів, викликаних змінами середовища діяльності;

розроблення оперативного плану впровадження заходів стратегії та його урахування при плануванні роботи виконавчих органів та структурних підрозділів ОМС, комунальних підприємств та установ, розміщених на території громади;

використання стратегії як платформи при розробленні місцевих програм, галузевих стратегій, щорічної програми СЕР території, плануванні річних бюджетів (шляхом узгодженості з цілями розвитку громади);

використання Стратегії як концептуального бачення перспективного розвитку громади при розробленні проєктної документації і заявок з метою

залучення додаткових фінансових ресурсів у рамках програм МТД, забезпечення участі в грантових програмах та державних (регіональних) конкурсах.

Необхідною умовою об'єктивізації процесів впровадження стратегічних заходів є відслідковування результативності та оцінювання рівня (ступеню) досягнення поставлених цілей на кожному етапі впровадження стратегії. Таку функцію виконує моніторинг, який, як один з етапів процесу стратегування, спрямовується на відстеження поточного стану реалізації стратегічних завдань і надання об'єктивної інформації про наявні відхилення та актуальні проблеми їх виконання. Результати моніторингу є підставою для вироблення та своєчасного ухвалення управлінських рішень, щодо: забезпечення досягнення встановлених індикаторів виконання програмних заходів та реалізації проектів; вироблення корегуючих заходів; мінімізації наслідків непередбачуваних змін та подій; виділення додаткових чи перерозподілу наявних ресурсів; припинення виконання заходів, як неактуальних в даний період часу.

Моніторинг виконання стратегії розвитку громади доцільно проводити за двома зрізами показників: моніторинг індикаторів (результатів) реалізації стратегічних заходів і моніторинг ситуації (середовища), в яких реалізуються стратегічні цілі. Зміст моніторингу за даними напрямками відображений на рис. 3.3.

Для забезпечення об'єктивності результатів моніторингу та підвищення зацікавленості громадськості у висновках моніторингу за ініціативами ОМС і громадських організації, що діють на території громади, або ж додатковими запитами і потребами громади, може здійснюватися громадський моніторинг реалізації стратегічних завдань як за термінами реалізації так і за індикаторами результативності.

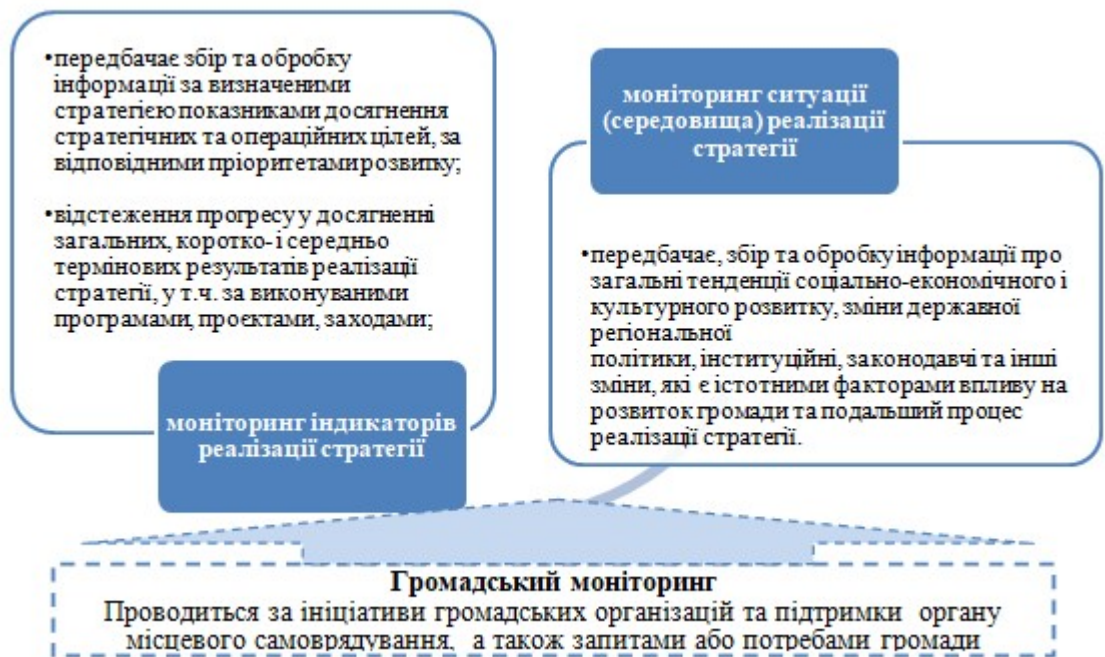


Рис. 3.3. Рекомендовані напрями моніторингу виконання Стратегії розвитку громади [16]

Проведення моніторингу передбачає формування певного плану організаційних заходів, в якому наводиться впорядкований перелік заходів, зорієнтований на отримання результату та підготовки відповідного звіту. В плані також наводиться інформація про систему стратегічних і операційних цілей та відповідних їм індикаторів моніторингу, джерел, методів і періодичності збирання інформації, терміни подання та аналізування інформації та відповідальних виконавців.

Основними джерелами інформації, необхідної для здійснення моніторингу можуть бути: звіти, аналітичні оцінки, рейтинги та інша публічна інформація; звіти про виконання стратегії за попередні періоди; звіти про виконання проектів та окремих заходів в рамках операційних цілей стратегії; соціологічні (опитування, фокус-групи, анкетування) та експертні дослідження; індивідуальні і колективні звернення мешканців громади; публікації в ЗМІ та соціальних мережах; інші матеріали.

Організації моніторингу передусє розпорядження керівництва громади, в якому затверджується робоча група з моніторингу, визначаються структурні підрозділи та відповідальні посадові особи за збирання,

оброблення та аналіз інформації і підготовку звіту, визначається координатор моніторингу, встановлюються терміни проведення моніторингу.

Узагальнюючим документом проведення моніторингу є підготовка звіту з реалізації стратегії, який має носити публічний характер. У звіті відображаються така узагальнена інформація та висновки:

1) результативність реалізації стратегії розвитку громади та плану заходів на поточних період, який моніториться;

2) стан впроваджуваності визначених стратегією заходів та цільових проектів з інформацією про ті, що завершилися, поточні проекти, а також такі, реалізація яких нерозпочалася з поясненням причин такого стану. Наводиться перелік ідентифікованих важливих проблем зовнішнього і внутрішнього характеру, що перешкоджають реалізації планових завдань;

3) порівняльні дані про заплановані і фактично використані обсяги та джерела фінансування впровадження стратегії та плану;

4) ступінь досягнення встановлених індикаторів результативності реалізації стратегічних заходів шляхом порівняння фактичного результату з передбачуваними значеннями;

5) аналітична оцінка динаміки показників СЕР громади з урахуванням досягнутих результатів в процесі впровадження стратегічних рішень,

6) висновки та пропозиції щодо доцільності продовження (не продовження) окремих заходів, включення в план додаткових заходів, уточнення індикаторів реалізації, обсягів фінансування, термінів виконання плану, виконавців тощо.

Для вибудовування цілісної системи моніторингу реалізації стратегії розвитку громади в Довжанській СР та підвищення ефективності його проведення вважаємо доцільним розробити відповідне Положення, в якому чітко прописати процедури та вимоги до його організації і проведення, в також використання результатів моніторингу при прийнятті стратегічних рішень. Принциповими засадами проведення моніторингу виконання стратегії розвитку громади мають стати:

- відповідність потребам цільових споживачів інформації і призначенню;
- систематичність проведення та своєчасність моніторингу;
- акцентування уваги на причинах невиконання стратегічних рішень, пов'язаних із неврахованими раніше ризиками, контекстами і змінами зовнішнього середовища;
- обов'язковість першочергового відстеження визначених в Плані реалізації заходів індикаторів їх виконання за пріоритетними напрямками, стратегічними та операційними цілями;
- використання результатів моніторингу для актуалізації завдань та корегування планів, проєктів, стратегічних рішень;
- залучення до проведення моніторингу основних зацікавлених сторін;
- відкритість і зрозумілість даних моніторингу для всіх зацікавлених сторін, передусім жителів громади, бізнесу, ЗМІ.

Як було зазначено вище, однією з проблем ефективності реалізації стратегічних цілей є невідпрацьованість процедур залучення зацікавлених сторін до процесів як підготовки так і моніторингу впровадження стратегії розвитку громади. Як стверджують фахівці [40], ця проблема на сьогодні має дві сторони: відсутність реальної зацікавленості у залученні громадськості з боку владних структур (місцевої ради) та власна пасивність мешканців громади, бізнесу, інших заінтересованих сторін у цьому процесі.

Щодо практики залучення жителів громади до розроблення стратегії, то за результатами проведеного фахівцями дослідження [40], найбільш представленими її формами на сьогодні є: оприлюднення на сайті громади оголошення про початок розроблення стратегії та формування відповідної робочої групи із запрошенням доєднатися до її складу; створення спеціальних фокус-груп із долученням до них представників громадських організацій та бізнесу; збирання ідей для розроблення розвиткових проєктів, які будуть включені в стратегію та їх публічна презентація; подання через старост пропозицій до стратегії; проведення громадських слухань та публічного обговорення проєкту стратегії, в т.ч. шляхом розширеного

засідання представників виконавчого апарату місцевої влади, депутатів та інших зацікавлених сторін.

Для оцінки стратегії розвитку громади, а саме, наскільки вона є прозорою, зрозумілою, відкритою і доступною для жителів, пропонується використати 5 критеріїв: 1) залученість громадськості та інших представників зацікавлених сторін (чи залучалися жителі громади до підготовки стратегії і чи беруть участь в її реалізації?); 2) поінформованість громадськості чи знають жителі громади про сформовану стратегію і стратегічні орієнтири власного розвитку і які розвиткові проекти будуть вповідуватися); 3) ступінь впровадженості стратегічних рішень (чи є результати стратегування розвитку громади, чи відбуваються зміни і покращання?); 4) моніторинг виконання (чи відстежується ОМС динаміка виконання стратегічних завдань, чи аналізуються успіхи і перешкоди в їх реалізації і які заходи щодо покращання ситуації розробляються?); 5) звітування (чи затверджуються звіти про поточний стан реалізації стратегії, досягнуті показники її виконання, впроваджені проекти тощо).

Отже, підводячи підсумки досліджень, можемо зробити висновок, що передумовами успішності стратегування розвитку громади є:

максимальна публічність процесу формування стратегічних орієнтирів;
прозорість процесів обговорення, розроблення та затвердження стратегії;

залученість у процеси моніторингу і оцінювання стану реалізації заходів стратегічного плану та цільових проектів усіх зацікавлених сторін, і передусім усіх категорій громадян, що проживають на території громади;

орієнтованість виключно на результат.

Концептуальні підходи до впровадження стратегічного підходу в управління розвитком територіальної громади передбачають :

вибір стратегічних орієнтирів та цілей перспективного розвитку;

аналізування та оцінку факторів, що впливають на реалізацію обраних стратегічних цілей діяльності;

вироблення варіантів і сценаріїв стратегічного розвитку, вибір найбільш прийнятної стратегії та її обґрунтування;

прогнозування наслідків рішень, що приймаються з огляду на можливі загрози, ризики, кризові стани та наявних ресурсних обмежень і принципів розподілу в рамках обраної стратегії розвитку;

створення передумов для формування такої системи управління, яка б дозволяє забезпечити успішний розвиток в довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування в громаді має стати постійним управлінським процесом, що надає можливість для безперервного його розвитку та адаптування до динамічних змін середовища діяльності. При цьому основним завданням стратегічного планування має стати узгодження поточних дій із заявленими місією, бачення та стратегічними орієнтирами.

ВИСНОВКИ

Проведені теоретичні та практичні дослідження проблематики формування стратегій розвитку організацій публічної сфери дозволили зробити наступні висновки:

Сучасна модель стратегії організації є скоріше моделлю її адаптивної поведінки, завдання якої полягає у спроможності забезпечити ефективне функціонування та досягнення довгострокових цілей-орієнтирів розвитку. Таке завдання реалізується шляхом формування так званого стратегічного портфелю організації, тобто набору «стратегічно значущих напрямків діяльності». Для досягнення цільових орієнтирів, усі елементи стратегічного портфелю «повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал - ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення».

Ключовими особливостями стратегії, як сукупності вироблених організацією публічної сфери стратегічних рішень є те, що вона: по-перше, розробляється на довготривалий період та описує стратегічні вектори і цілі розвитку організації; по-друге, узгоджується з місією і візією розвитку організації, що забезпечують реалізацію обраної моделі управління і слугують підґрунтям для прийняття стратегічних рішень; по-третє, ґрунтується на результатах аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволяє враховувати зміни, що відбуваються, та адаптувати прийняті рішення до складених актуальних умов і реалій; по-четверте, є своєрідним орієнтиром підвищення зацікавленості потенційних інвесторів та сприяє залученню додаткових інвестицій в операційні процеси; по-п'яте, є гнучкою системою управління майбутнім розвитком організації, що дозволяє їй адаптуватися до змін та передбачає процедури корегування завдань і планів з огляду на нові виклики, загрози або ж можливості.

Процес розроблення стратегії організації є складним, трудомістким та довготривалим процесом, щовключає: проведення діагностичних процедур,

пов'язаних з вивченням впливу та контролю за дією зовнішніх факторів, системним аналізом та оцінюванням внутрішнього середовища діяльності; постійну актуалізацію даних та перегляд обраних стратегічних цілей з урахуванням змін; корегування дій та впровадження інноваційних управлінських технологій; вироблення дієвих управлінських рішень з належним ресурсним забезпеченням; перебудови організаційних механізмів з огляду на нові виклики і загрози.

Особливий тип стратегій складають стратегії розвитку територіальної громади, які розробляються в органі місцевого самоврядування і визначають головний орієнтир у реалізації політики місцевого економічного і соціального розвитку у довгостроковій перспективі.

Стратегія розвитку громади як важливий планувальний документ є фундаментальною базою для забезпечення її сталого зростання, підвищення ефективності функціонування органу місцевого самоврядування, більш раціонального використання наявних ресурсів, залучення інвестицій у територіальний розвиток та, як наслідок, сформуванню сприятливої суспільної думки і підвищити рівень довіри до місцевої влади.

За своїм змістом Стратегія розвитку громади є концептуальним документом, який описує усвідомлене бачення жителями свого майбутнього, містить стратегічні для громади вектори розвитку та включає перелік стратегічних, тактичних та оперативних цілей, а також механізми їх досягнення.

В сучасних реаліях формування стратегії громади стикаються з низкою викликів, передусім, неповнотою і ненадійністю джерел отримання необхідних статистичних даних для проведення достовірної аналітичної оцінки економічного та соціального стану громади, відсутністю необхідного рівня кваліфікації у працівників громади, що залучаються до формування стратегії; складністю залучення жителів громади до обговорення векторів та визначення стратегічних перспектив розвитку громади, а також їхньої участі у моніторингу стану реалізації прийнятих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекції.навч.пос. (2021) URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>
2. Бородіна О. Інноваційні підходи у регіональній політиці на прикладі принципів SMART-спеціалізації регіону. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р.Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С.59-61.
3. Васильєва Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного планування в органах державної влади. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/4.pdf>
4. Види і напрями діяльності організації (підприємства, установи). URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/presentations/Men_org_Samoylenko.pdf
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021—2027 роки: Постанова КМ України від 5.08.2020 р. № 695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyiregionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820>
6. Динник І.П. Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/187/174>
7. Касич, А.О.. Харченко Т.О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфер . *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16 – 18.
8. Гудзь О.І.Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf
9. Клименко Н. Г. Теорія стратегічного менеджменту: курс лекцій. Київ, 2023. 185 с.
10. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
11. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: Підручник. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3097/Kravchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
12. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 34.2022. С.246-254
13. Лешишин Р. Адміністративно-правові основи стратегічного планування у державному секторі. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. №4 (24). С. 49–54.
14. Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf>
15. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент. К.: Знання, 2016. 420 с.

16. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад (2021). URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14171>
17. ОпанасюкЮ. А., ДеміховО. І.,ТаранюкЛ. М., ТаранюкК. В.Особливості розроблення стратегії розвитку територіальної громади в сучасних умовах. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/3680/3715>
18. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020.60 с.
19. Порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Методичні рекомендації.Наказ Міністерства розвитку громад і територій України № 265 від 21.12.22р. URL: <https://mtu.gov.ua/>
20. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>
21. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України в редакції від 21.09.2024р. №3979-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
22. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ: НАДУ.2019.232 с.
23. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
24. Стратегічне управління та управління змінами. Конспект лекцій. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93340/1/Demikhov.pdf;jsessionid=44C50BFC520652B98C526F6210741DF5>
25. Стратегічне управління у публічній організації. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Kurs-lektsiy_SUPO-2020-1.pdf
26. Стратегічне управління. Навчальний посібник. [Токмакова І., Дикань В., Зубенко В., Маковоз О., Шраменко О]. Київ. ЦНЛ. 2019.272с.
27. Стратегічне управління: Навчальний посібник. КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Л.П. Артеменко. Електронні текстові дані. Київ:КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021.342 с.
28. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 932 с.2
29. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку системі стратегій підприємства. *Економіка промисловості*. 2018.№ 3.С.33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2018_3_9
30. Шведа Н., Надія Т. Стратегія публічної організації: поняття та особливості формування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 131-140.
31. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Бар'єри стратегічного планування. URL:<http://studentbooks.com.ua/content/view/642/42/1/3/>

16. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад (2021). URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14171>
17. Опанасюк Ю. А., Деміхов О. І., Таранюк Л. М., Таранюк К. В. Особливості розроблення стратегії розвитку територіальної громади в сучасних умовах. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/3680/3715>
18. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
19. Порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Методичні рекомендації. Наказ Міністерства розвитку громад і територій України № 265 від 21.12.22р. URL: <https://mtu.gov.ua/>
20. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>
21. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України в редакції від 21.09.2024р. №3979-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
22. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ: НАДУ. 2019. 232 с.
23. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
24. Стратегічне управління та управління змінами. Конспект лекцій. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93340/1/Demikhov.pdf;jsessionid=44C50BFC520652B98C526F6210741DF5>
25. Стратегічне управління у публічній організації. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Kurs-lektsiy_SUPO-2020-1.pdf
26. Стратегічне управління. Навчальний посібник. [Токмакова І., Дикань В., Зубенко В., Маковоз О., Шраменко О]. Київ. ЦНЛ. 2019. 272 с.
27. Стратегічне управління: Навчальний посібник. КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Л.П. Артеменко. Електронні текстові дані. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с.
28. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С. 2017. 932 с. 2
29. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку системі стратегій підприємства. *Економіка промисловості*. 2018. № 3. С.33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2018_3_9
30. Шведа Н., Надія Т. Стратегія публічної організації: поняття та особливості формування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 131-140.
31. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Бар'єри стратегічного планування. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/642/42/1/3/>

32. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки*. 2023. С.233-248с.
33. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Васіна А.Ю. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations_14_04_2022.pdf
34. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Васіна А.Ю. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations_14_04_2022.pdf
34. Юшкевич О.О. Стратегія розвитку підприємства: конспект лекцій. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view>
36. Ansoff H. Igor Corporate Strategy. Sidgwick & Jackson, 1986. 205p
37. Drucker, Peter F. The Practice of Management / Peter F. Drucker. – Harper Business; Reissue edition, 2006. 416 p.
38. Chandler, Alfred D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Alfred D. Chandler. – Beard Books, 2003. 480 p.
39. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року. URL: <https://decentralization.ua/news/17881>
40. <https://www.stepngo.in.ua/sdg-iv-participation-insigts/> - Стратегії і технології ефективного партнерства
41. <https://mtu.gov.ua/> - офіційний сайт Міністерства розвитку громад і територій України (Міністерство відновлення)
42. Соціальний паспорт Довжанської територіальної громади. URL: <https://dovzhanska-gromada.gov.ua/pasport-gromadi-16-28-11-18-05-2020/>
43. Довжанська територіальна громада – сайт: <https://dovzhanska-gromada.gov.ua/>
44. Стратегія розвитку Довжанської територіальної громади Закарпатської області на 2021-2027 роки. URL: <https://dovzhanska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-16-29-11-18-05-2020/>
45. Звіт про діяльність Довжанської сільської ради. URL: <https://dovzhanska-gromada.gov.ua/zviti-09-11-23-04-05-2023/>
46. Структура апарату Довжанської сільської ради. URL: https://rada.info/upload/users_files/04350332/b2412b43fd0a5a8dd55bd843701a1a35.pdf
47. Симканич Г. Особливості організації моніторингу реалізації стратегії розвитку територіальної громади в умовах сучасних викликів. Матеріали наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ЗУНУ. 2024.