

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ДАНКЕВИЧ Катерина Миколаївна

**Стратегічне планування розвитку територіальної громади / Strategic
planning for territorial community development**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітня програма – Публічне управління та адміністрування

кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Виконала студентка групи ПУА-41

К. М. Данкевич

Науковий керівник:

К.е.н., доцент КРУП'ЯК Л. Б.

Випускню кваліфікаційну роботу

Допущено до захисту:

«___»_____ 2025 р.

Зав. Кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

Прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

Зміст

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	6
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БУЧАЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	14
2.1. Аналіз стратегічних та операційних цілей розвитку досліджуваної територіальної громади та їх обґрунтування	14
2.2 Оцінка результативності реалізації стратегічних планів в досліджуваній територіальній громаді	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	30
3.1 Формування моніторингу якості життя населення досліджуваної територіальної громади в контексті реалізації стратегічного планування	30
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність проблеми. Стратегічне планування розвитку територіальної громади є надзвичайно важливим. У сьогоденні коли світ активно змінюється перед громадами постає велика кількість викликів: починаючи від економічних проблем та соціального забезпечення і завершуючи проблемами із демографічною складовою. Особливої ваги стратегічне планування набуває ваги, якщо дивитися через призму реформи децентралізації. Оскільки тепер громади несуть відповідальність за бюджет та розвиток, їм необхідний для діяльності документ, у якому міститься необхідна інформацією, що собою і являє стратегія розвитку територіальної громади.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Аналіз зазначеного середовища здійснювали такі науковці, як М. Маргиненко та І. Ігнат'єва, які у своїх дослідженнях дійшли висновку, що стратегічне управління ґрунтується як на універсальних принципах менеджменту, так і на окремих специфічних підходах. Водночас Т. Баязітов підкреслює, що основною ознакою стратегічно керованої компанії, на відміну від тієї, що розвивається стихійно, є обережність і ретельність, з якими здійснюється інтеграція стратегічного планування з процесом оперативного прийняття управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи Розробка напрямів щодо удосконалення стратегічного планування розвитку досліджуваної територіальної громади.

Відповідно до мети було виокремлено такі завдання:

- дослідити теоретико-правові засади стратегічного планування розвитку територіальної громади;
- проаналізувати стратегічні та операційні цілі розвитку досліджуваної територіальної громади та їх обґрунтувати;
- здійснити оцінку результативності реалізації стратегічних планів в досліджуваній територіальній громаді;
- Розробити напрями щодо удосконалення удосконалення стратегічного планування розвитку досліджуваної територіальної громади;

- Надати рекомендації щодо формування моніторингу якості життя населення досліджуваної територіальної громади в контексті реалізації стратегічного планування;

Об'єкт дослідження – стратегічне планування розвитку територіальної громади.

Предмет дослідження – механізм стратегічного планування розвитку Бучацької міської територіальної громади.

Методи дослідження. В роботі використанні наступні методи: документальний аналіз (ознайомлення із розпорядженнями та рішеннями прийнятими громадою), системний підхід (розгляд громади як цілісної системи), аналіз (розбір принцесу стратегічного планування поетапно), синтез (узагальнення інформації з джерел), SWOT-аналіз (виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз та можливостей), VRIO-аналіз (виявлення унікальних сторін громади та розстановка пріоритетів подальшого розвитку).

Практична значимість результатів дослідження полягає у тому що рекомендації автора щодо удосконалення стратегічного планування розвитку територіальної громади можуть бути використані в діяльності Бучацької міської територіальної громади.

Виробленні практичних рекомендацій з удосконалення процесу розроблення а також покращення ефективності стратегії розвитку територіальної громади. Також висунута пропозиція створення підзвітної системи моніторингу за діяльністю органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

«Стратегічне планування - це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Стратегія також визначає, звідки взяти ресурси для досягнення цілей і як їх розподілити» [26].

Українське законодавство надає наступні визначення терміна «Стратегічне планування»: «функція державного управління, що визначає мету, завдання, пріоритети та комплекс заходів стосовно реалізації державної політики у сфері оборони та військового будівництва» [15]; «під стратегічним плануванням слід розуміти безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів: планування (включаючи розробку стратегії), реалізація, оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосагнення результатів) та уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності.» [7].

«Стратегічне планування - це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

У свою чергу, розробка стратегічних планів як специфічний вид діяльності - це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- 1) визначення місії організації;
- 2) установлення (коригування) цілей;
- 3) визначення стратегій та заходів щодо їхньої реалізації;
- 4) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- 5) організація виконання планових завдань;

б) облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами» [28].

«Стратегічне планування має бути побудоване на певних принципах. Визначаючи принципи стратегічного управління, М. Маргиненко та І. Ігнат'єва приходять до висновку, що методологія стратегічного управління базується як на загальних принципах менеджменту, так і на специфічних принципах, тобто таких, які притаманні лише стратегічному управлінню. Серед загальних принципів виділяються такі: цілеспрямованість, ієрархічність, динамічна рівновага, взаємозалежність, а до специфічних належать принципи: пріоритетності, спадковості, коригування, концентрації, балансу ризиків, зіставлення, синергізму. Проте, Баязітов Т. зазначає, що ключовим фактором, який відрізняє керовану стратегічно компанію від компанії, яка розвивається спонтанно, виступає обережність та ретельність, з якою в ній відбувається зв'язування стратегічного планування та прийняття оперативних управлінських рішень. Тому, на його думку, стратегічно керовані компанії у своїй діяльності керуються наступними принципами: концептуальна система доступна та зрозуміла; стратегічний менеджмент має широке поширення в організації; процес узгодження співвідноситься між конкуруючими цілями і включає систему зворотного зв'язку; система розгляду ефективності звертає увагу вищої менеджменту на площини ключових проблем та можливостей» [27]. Схематична модель процесу стратегічного планування зображена на *рисунку 1.1*

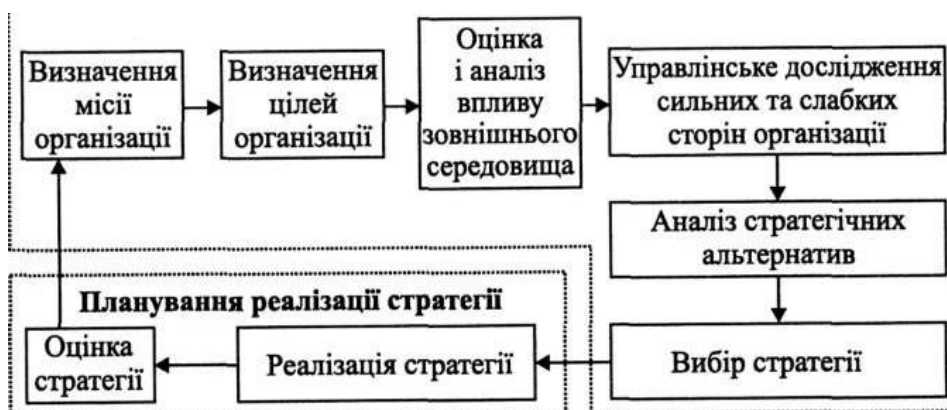


Рис. 1.1 Схематична модель стратегічного планування

Примітка. Побудовано автором на основі [27]

Щоб створити якомога ефективну стратегію з акцентом на клієнтів, необхідно спиратися на певні моделі та інструменти які відповідають ситуації сьогодні. Відтак можна виділити такі типи моделей:

1. Збалансована система показників

Дана модель формує загальне розуміння стратегії, охоплюючи такі елементи, як місія, бачення, основні цінності та пріоритетні напрями розвитку підприємства. Інформація представлена у формі карти стратегічних показників, яка ілюструє причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами діяльності організації

рисунок 1.2



Рис. 1.2 Модель збалансованої системи показників

Примітка. Побудовано автором на основі [16].

2. Теорія змін

Це метод планування, який спонукає вас мислити у зворотному напрямку та виявляти умови, необхідні для досягнення ваших цілей. Таку модель можна використовувати, коли ви:

- «визначаєтеся з бажаними результатами;
- вибудовуєте команду;
- плануєте бізнес-ініціативи;
- розробляєте план дій.

3. Цілі та ключові результати

Ця модель стратегічного планування розбита на цілі та ключові результати. Наслідуючи її, компанії визначають 3-5 цілей, яких вони намагаються досягти, а потім перераховують 3-5 результатів під кожною з них.

Моделі стратегічного планування є фундаментом для визначення напрямку розвитку організації. Тоді як інструменти які використовуються для виконання цілей, перетворюють плани у подальші дії, до даних інструментів відносяться:

1. SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування. Він допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації і визначити можливості та загрози на ринку.

2. PESTLE-аналіз цей інструмент призначений для визначення факторів макросередовища, які можуть вплинути на ваш бізнес, та подальшого опрацювання успішної стратегії його розвитку.

3. Аналіз п'яти сил Портера - ця методика аналізу та вироблення стратегії допоможе виявити економічні сили, що впливають на вашу галузь, та визначити конкурентні позиції вашого бізнесу.

4. Бачення суть цієї методики полягає в описі ідеального стану вашої компанії в майбутньому та цілей, яких ви хотіли б досягти.

5. VRIO-аналіз це ще один інструмент стратегічного планування, який використовується для визначення конкурентних переваг вашого продукту чи послуги.

Інструменти стратегічного планування допомагають організаціям розробити чітку стратегію, вирішити складні питання та визначити пріоритети. Однак важливо пам'ятати, що стратегічне планування – це процес, а не лише набір інструментів. Використання цих інструментів в поєднанні з аналізом, обговоренням та адаптацією є ключем до успішної реалізації стратегії в сучасному бізнес-середовищі» [4].

Повномасштабна війна суттєво змінила підходи до стратегічного планування, надавши йому нового змісту. Протягом майже двох з половиною років значна кількість українських громад зазнала серйозних руйнувань і втрат у результаті воєнних дій.

«Сьогодні експертне середовище багато говорить про те, що відновлення має відбуватися з думкою про майбутнє. Мова йде про те, щоб не відбудувати як було, а відбудувати краще. Адже така оптимізація змогла б не лише зменшити витрати на утримання освітніх закладів, а й дозволила б сфокусуватись на підвищенні якості освіти. І саме тут стратегія розвитку громади має бути ефективним інструментом, адже вона дає чітке розуміння, якою ми бачимо громаду через кілька років» [24].

«Стратегія розвитку як планувальний документ є основою для успішного функціонування громад, ефективного використання ресурсів, залучення інвестицій і сталого зростання» [22].

Також, не варто забувати що стратегія розвитку хоч і є документом який базується на основі, яку складають ресурси територіальної громади. Проте у нього також є чіткі вимоги до побудови, часу виконання, та загального цілеспрямовування. Задля оптимізації та пришвидшення реалізації процесу децентралізації, було проведено необхідні реформи, які стали основоположними засадами на яких базується даний процес.

«Сучасні зміни в сфері публічного управління визначають обсяг завдань, покладених на органи публічної влади та зумовлюють необхідність подальшого дослідження форм й особливостей розвитку публічного управління,

виокремлення новітніх підходів до процесу управління та використання широкого спектру інновацій в їх діяльності» [32].

«З 2015 року розпочато реформування бюджетної системи в контексті децентралізації та запроваджено нову систему міжбюджетних відносин. Реформа міжбюджетних відносин та зміни до податкового законодавства, зокрема: сприяли підвищенню рівня фінансового забезпечення місцевих бюджетів; забезпечили формування нових прогресивних відносин в управлінні бюджетними ресурсами; створили умови для мотивації органів місцевого самоврядування до нарощування дохідної бази місцевих бюджетів.

Позитивним аспектом реформи міжбюджетних відносин є щорічне збільшення інвестиційних ресурсів місцевих бюджетів та зростання частки видатків на виконання самоврядних повноважень, що свідчить про підвищення видаткової автономності місцевих бюджетів та ефективності використання бюджетних коштів на місцевому рівні» [3].

«Розгортання процесу децентралізації влади в Україні поруч із проведенням територіальної реформи кинули виклик діючій системі соціального забезпечення. Критично постало питання взаємодії учасників системи, а також розмежування їх повноважень між різними рівнями влади. Формування нової системи надання соціальних послуг передусім починається із прийняття відповідної законодавчої бази» [6].

«Упровадження такої загальнодержавної реформи, як реформа з децентралізації влади потребує прийняття законів та підзаконних нормативно-правових актів, які б забезпечили правове регулювання створення та діяльності новостворених об'єднаних територіальних громад пропорційно до наданих їм широких повноважень, що дозволить безперешкодно реалізувати вказану реформу та завершити процес децентралізації влади» [5].

До основних законодавчих актів, якими у своїй діяльності керуються територіальні громади, входять:

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (Документ 280/97-ВР);

- Закон України «Про засади державної регіональної політики» (Документ 156-VIII);
- Закон України «Про співробітництво територіальних громад» (Документ 1508-VII);
- Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (Документ 157-VIII);
- Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад» (Документ 837-VIII);
- Закон «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (Документ 1602-III);
- Постанова кабінету міністрів України № 940 “Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки”
- Наказ Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад».

У контексті децентралізації та розбудови територіальних громад, ключову роль відіграє належне нормативно-правове регулювання, яке слугує основою для діяльності органів місцевого самоврядування та є визначальним чинником у формуванні й реалізації ефективних стратегій розвитку громад. Законодавчі акти не лише окреслюють повноваження та відповідальність суб'єктів місцевого самоврядування, а й задають чіткі вектори розвитку, стимулюючи залучення місцевого потенціалу та забезпечуючи прозорість управлінських процесів.

Завдяки вищезазначеним законодавчим актам стратегія розвитку кожної територіальної громади відповідає загальному напрямку розвитку держави. На даний час цим напрямком є обороноздатність оскільки не варто забувати що країна перебуває у стані війни. Для розвитку цього аспекту і було проведено перехід до військових адміністрацій. 24 лютого Президент України Володимир

Зеленський підписав Указ №68/2022 про утворення військових адміністрацій, який дав початок існуванню та діяльності даному органу управління.

«Гнучке реагування місцевого самоврядування на виклики воєнного стану й активне його включення в динамічні процеси розв'язання складних завдань в економічній, соціальній, гуманітарній, оборонній сферах дозволило забезпечити взаємо підсилююче функціонування елементів системи публічного управління та передумови її дієвості загалом» [31].

Згідно з даним документом, утворення військових адміністрацій у населених пунктах не передбачено, тільки в районах та областях, тому формально повноваження сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих органів не припинено, а лише тимчасово передано. Відповідно до положень законів України «Про правовий режим воєнного стану» та «Про місцеве самоврядування в Україні» повноваження відповідного ОМС припиняються з дати набрання чинності Указу Президента про утворення відповідних військових адміністрацій [19]. Основне призначення, забезпечення дії законів України, гарантування безпеки і стабілізації життя населення, протидії диверсійним проявам і терористичним актам тощо. На даний час саме військові адміністрації вміщують у собі процес побудови стратегічного плану розвитку територіальних громад, який базується на аспектах життєзабезпечення та безпеки жителів громад. Також, попри те що військові адміністрації є органами з тимчасовим статусом (тобто лише тимчасово виконують свої обов'язки) вони безпосередньо впливають на напрямок розвитку громади та його розширення у довгостроковій перспективі, приймають оперативні рішення під час дії воєнного стану, забезпечують стабільність а також впливають на побудову подальшого плану розвитку громади. Хоча військові адміністрації мають дані повноваження лише на період воєнного стану в країні, рішення які були затвердженні у даний період часу, будуть враховані до стратегії розвитку і після завершення війни в країні, оскільки мають вплив довгострокового характеру.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БУЧАЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз стратегічних та операційних цілей розвитку досліджуваної територіальної громади та їх обґрунтування

«Системний аналіз відіграє важливу роль у функціонуванні та працездатності, та напряду залежить від організаційної структури організації. Саме тому він є дуже важливим, оскільки представляє собою науковий метод пізнання, що являє собою послідовність дій з установлення структурних зв'язків між змінними або елементами досліджуваної системи. Спирається на комплекс загальнонаукових, експериментальних, природничих, статистичних, математичних методів. Єдиної методики системного аналізу у наукових дослідженнях поки що немає. У практиці досліджень він застосовується з використанням таких методик: процедур теорії дослідження операцій, яка дає змогу дати кількісну оцінку об'єктам дослідження; аналізу систем дослідження об'єктів в умовах невизначеності; системотехніки, яка включає проектування і синтез складних систем у процесі дослідження їх функціонування.

Цінність системного підходу полягає в тому, що розгляд категорій системного аналізу створює основу для логічного і послідовного підходу до проблеми прийняття рішень. Ефективність вирішення проблем за допомогою системного аналізу визначається структурою розв'язуваних проблем» [25].

Сутність системного аналізу полягає в розгляді територіальної громади як цілісної, ієрархічної складної системи із великою кількістю взаємопов'язаних складових. Між складниками якої є взаємовплив та взаємозв'язок. Що дозволяє

розглянути дану організацію як цілісну систему, і провести аналіз не лише окремих секторів, а аналіз усієї організації загалом. Саме на даному принципі і будується взаємодія між складовими частинами організаційної структури територіальної громади.

«Бучацька міська рада є органом місцевого самоврядування міста Бучач, яке розташоване у Чортківському районі, Тернопільської області України. Вона відповідає за управління міськими справами, прийняття місцевих нормативних актів та забезпечення розвитку інфраструктури. Рада членів депутатів, обраних мешканцями міста на місцевих виборах. Основними напрямками її діяльності є благоустрій території, розвиток соціальної та економічної сфери, а також забезпечення належного рівня послуг для населення» [20].

Організаційна структура Бучацької міської ради включає в себе кілька ключових елементів, які забезпечують її ефективне функціонування. Та представлена на рис.2.1

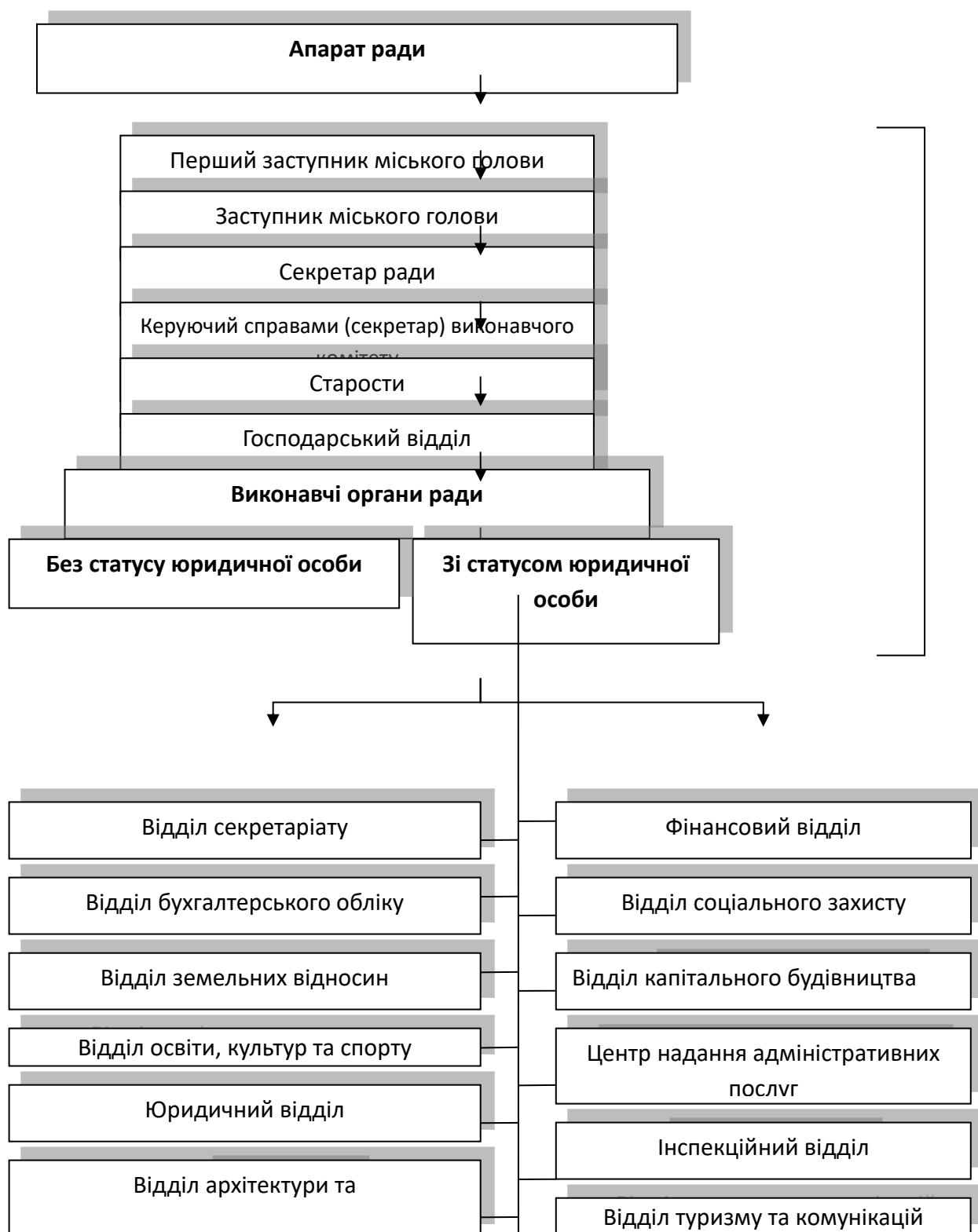


Рис. 2.1 «Організаційна структура Буцацької міської ради»

Примітка. Створено автором на основі джерела [1].

Кожен із зазначених у переліку пунктів важливий, особливо якщо це стосується стратегічного планування розвитку територіальних громади, оскільки відіграє роль сполучної ланки між громадянами територіальної громади та місцевими органами влади. Головною ціллю якої є добробут громадян, забезпечення відповідного рівня безпеки та покращення якості їхнього життя. Тим самим покращуючи рівень взаємодії та співпрацюючи з жителями громади без посередників, які можуть впливати на ситуацію та її розуміння для кожної із сторін взаємодії.

Зазначимо що під час розробки стратегії розвитку, розробляються стратегічні цілі які є фундаментом, на який і буде опиратися увесь наступний потенціал. Саме тому розроблення стратегії розвитку для кожної громади є дуже важливою та необхідним документом, від якого залежить майбутнє громади, та її подальші можливості.

Отже стратегічні та операційні цілі, розробляються на основі стартового розвитку територіальної громади. Операційні цілі є ланками які об'єднують стратегічні та допомагають більш оперативно досягати зазначених завдань, завдяки розбору їх на менші та значно простіші у виконанні кроки, що помітно полегшує процес реалізації та моніторингу прогресу.

Для розроблення стратегії розвитку для територіальної громади була сформована комісія у кількості 23 особи, які відповідали за створення та затвердження стратегії розвитку територіальної громади. Розробка стратегії розвитку територіальної громади здійснювалася у відповідності до розпорядження Бучацького міського голови від 08 липня 2021 року (№ 125-од), «Про створення робочої групи з розробки проекту Стратегії розвитку Бучацької міської територіальної громади на 2021-2027 роки» [17]. У розпорядженні зазначається склад групи, та положення, в якому виокремлено: загальні положення, функції та повноваження робочої групи, організація роботи, які є права, обов'язки та відповідальність робочої групи.

Також окрім розпорядження міського голови, важливе значення відіграє «Положення про робочу групу з розроблення Стратегії розвитку Буцацької територіальної громади на період до 2027 року».

В контексті змін та кризових ситуацій, розробка стратегії має важливе значення, вже в ній відображається рівень безпеки. Здебільшого стратегії розвитку громад були розроблені в 2021 році, і не містили чинників які б впливали на розвиток фактору безпеки, тому у деякої частини громад даний фактор взагалі не передбачений у стратегії розвитку. Разом з тим аналіз стратегії Буцацької територіальної громади свідчить про те що фактор безпеки не врахований, оскільки стратегія розвитку територіальної громади була прийнята ще у 2021 році, і головними стратегічними цілями на період 2021-2027 років, були:

- ремонт ратуші. «Дана будівля, є важливим історичним надбанням та пам'яткою оскільки була зведена за проектом видатного архітектора Бернарда Меретина, автора Собору святого Юра у Львові, церкви Покрови у Бучачі, костелів у Городенці, Годовиці, Берездівцях. Скульптури для оздоби витесав найвидатніший майстр епохи бароко в Україні Йоган Георгій Пінзель. В Буцацькій ратуші скульптура і архітектура поєднані в єдине ціле» [2];

- ремонт дорожнього покриття на території громади. Інфраструктура всередині громади відіграє дуже важливу роль, оскільки забезпечує декілька міжобласних шляхів, які проходять через територію громади. Даний пункт важко повністю виконати оскільки дорожнє покриття постійно зноситься і потребує реставрації або подальшої заміни;

- перенесення музичної школи. На даний час музична школа перенесена в місто Бучач удосконалена та модифікована. Дане завдання є повністю виконаним;

- проведення освітлення вздовж доріг. На поточний момент вирішення даного питання є надзвичайно складним, оскільки його реалізація в задуманих масштабах є об'єктивно неможливою. Спостерігається значна кількість населених пунктів (як міських вулиць, так і віддалених сільських територій), де

вуличне освітлення досі відсутнє. З урахуванням усього вищезазначеного, стає очевидним, що поставлене завдання не виконане і потребує подальшої корекції, а також включення до стратегії розвитку територіальної громади, яка буде розроблена на наступний плановий період.

Із вищезазначених стратегічних цілей окрема частина є виконаною, незважаючи на такий непередбачуваний та неочікуваний воєнний стан в Україні, що позиціонує громаду як стійку та гнучку до викликів зовнішнього середовища. Попри усі сучасні перепони громада вже досягла реалізації частини цілей, які були поставлені задля подальшого розвитку важливих аспектів існування та функціонування територіальної громади в цілому.

«Стратегічні цілі – це пріоритетні напрями концепції просторового розвитку, які базуються на SWOT, TOWS та секторальному аналізах, тобто особливостях та потребах громади. Від вибору конкретних стратегічних цілей залежитимуть напрямки, у яких громада розвиватиметься у майбутньому» [18]. Стратегічні цілі як і стратегії розвитку громади, в середньому розробляється на термін який становить 7 років. Завдяки чому стає можливим пристосування та адаптація цілей розвитку територіальної громади в залежності від викликів та чинників зовнішнього середовища.

«Оперативні цілі – це проекти чи програми, які забезпечуватимуть досягнення стратегічних цілей. Вони визначають стратегічні цілі кількісно та мають терміни виконання» [23]. На відміну від стратегічних цілей розвитку, операційні цілі розробляються на більш короткий термін, а саме 1-3 роки. Що дозволяє швидше їх реалізовувати, в залежності від масштабу, а також приймати рішення та адаптуватися до змін, які зараз становлять невід’ємну частину життя. Особливість операційних цілей також полягає в тому, що вони дають більше можливостей для подальшого різностороннього розвитку, не зважаючи на здається обмежену кількість варіантів. Вони виступають необхідною складовою різноманіття яке дозволяє оперативно підлаштовуватися під нові виклики навколишнього середовища.

До операційних цілей розвитку територіальної громади відносяться операційні плани та цільові програми заходів, реалізація яких повинна бути в найближчі терміни, зараз такими планами є:

- «Операційний план заходів на 2025-2027 роки з реалізації в Бучацькій міській раді Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року» [9].
- «Цільова програма індивідуального житлового будівництва Власний дім на 2023-2025 роки Бучацької територіальної громади» [14].
- «Програма Обдаровані діти на 2022-2026 роки» [11].
- «Програма Поліцейський офіцер громади Бучацької міської ради на 2022 – 2025 роки» [12].
- «Програма розвитку житлово-комунального господарства Бучацької міської ради на 2021-2025 роки» [13].
- «Внесені зміни до Програми Бучацької міської ради Проведення культурно-мистецьких заходів та відзначення державних і національних свят в 2021-2026 роках» [8].

Кожен план передає розуміння про комплексність та багатогранність розвитку територіальної громади у різних напрямках. В першу чергу сюди входить напрямок соціального захисту та підтримки. До даного напрямку входить: стратегія ветеранської політики а також програма індивідуального житлового будівництва «Власний дім». Що позиціонує стратегію розвитку територіальної громади, як документ спрямований на покращення соціального становища людей що проживають на території громади.

Другим напрямком на який також спрямована стратегія є - розвиток освіти та культури. Що висвітлює собою покращення рівня навчання у різних закладах територіальної громади та детальнішого вивчення та підтримання в стабільному становищі об'єктів історичної спадщини територіальної громади. Оскільки саме історично-культурна спадщина є основою буття жителів територіальної громади, так як відіграє важливу роль у патріотичності а також у рівні знань та розвитку дітей які живуть та розвиваються на території громади. Тому що діти - це є

наступні покоління це є те що буде чекати нашу країну і нам дуже важливо не забувати про їхній розвиток не лише інтелектуальний а ще й патріотичний не забувши при цьому привити їм любов до батьківщини та патріотизм. За що відповідає даний напрямок розвитку територіальної громади.

Третім, та не менш важливим планом та напрямком розвитку є фактор безпеки а саме розвиток безпеки та інфраструктури на території громади. Оскільки воєнний стан в Україні похитнув становище та стабільність безпечного середовища - це є невід'ємний фактор який потребує подальшого розвитку а також стабільного підвищення його рівня і розвиток інфраструктури.

Зважаючи на усі вищезазначені стратегічні цілі, можна виокремити відмінності між стратегічними та операційними цілями. Першою відмінністю є термін, оперативні цілі розробляються на 1-3 роки, стратегічні в середньому на 7 років. Також стратегічні цілі розвитку можна порівняти із планами на майбутнє, а операційні це на поточний період. Відтак, між оперативними та стратегічними цілями є взаємозв'язок та взаємозалежність, яка чітко проявляється у стратегії розвитку громади.

2.2 Оцінка результативності реалізації стратегічних планів в досліджуваній територіальній громаді

В процесі реалізації стратегічних планів в досліджуваній територіальній громаді важливого значення має оцінка їх результативності. В цьому контексті нами було проведено SWOT – аналіз який дав можливість обґрунтувати діяльність територіальної громади та оцінку результативності реалізації стратегія розвитку територіальної громади.

«SWOT-аналіз - це один з основних інструментів, що використовуються в бізнесі для оцінки поточного стану компанії, виявлення її сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. SWOT-аналіз дозволяє провести комплексну оцінку ситуації, визначити стратегічні напрями розвитку та ухвалити рішення на основі отриманих даних» [29].

Проведений нами SWOT аналіз представлений в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз Бучацької територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багата історична та культурна спадщина; Активне підприємницьке середовище; Потужний туристичний потенціал; Екологічні ініціативи; Висока частка економічно активного населення;	Значні пошкодження інфраструктури; Потенційні екологічні ризики; Недостатній розвиток сервісу в «зеленому» туризмі; Навантаження на соціальну сферу;
Можливості	Загрози
Залучення інвестицій; Розвиток туризму; Створення нових робочих місць; Покращення якості життя населення; Розширення ринку збуту для місцевих виробників;	Непередбачуваність військових дій; Економічна нестабільність; Екологічні ризики; Погіршення демографічної ситуації;

Примітка: створено автором

За результатами проведеного SWOT-аналізу «до сильних сторін відносяться:

- багата історична та культурна спадщина; Бучацька громада лідирує серед громад сусідів по кількості пам'яток які знаходяться на її території (Бучацька - 133; Монастирська - 66; Заліщицька - 132; Товстенська - 132; Чортківська -102);

- потужний туристичний потенціал; проявляється у дуже великій кількості пам'яток у яких задовільний стан, і вони доступні для туристів, а також у великій кількості туристичних маршрутів які доступні для відвідування;

- активне підприємницьке середовище; велика кількість зареєстрованих ФОПів які приносять прибуток (84,7%) значна частина мікро- та малого бізнесу, а також невелика конкуренція на ринку;

- екологічні ініціативи; проведена діяльність щодо збору та сортування сміття а також повторного використання речей, встановленні чіткі норми які стосуються екологічного середовища та його чистоти;

- висока частка економічно активного населення; завдяки великій кількості невеликих підприємств та ФОПів, економічна ситуація на території громади тримається стабільно, а також низький рівень безробіття (11,9% у співвідношенні до робочої сили») [21].

Слабкими сторонами в територіальній громаді є:

- значні пошкодження інфраструктури; на даний час справді є деякі проблеми із якістю доріг, але найбільшою проблемою залишається міст, на якому вже встановлено знаки по обмеження руху для транспорту, також значних пошкоджень зазнали деякі житлові будівлі внаслідок атак ворога;

- збільшене навантаження на соціальну сферу; спричинене великою кількістю пенсіонерів (17,9%) які не працездатні і потребують допомоги від держави;

- потенційні екологічні ризики; Існування великих промислових підприємств, які не будуть дотримуватися правил щодо охорони довкілля, тим самим викликаючи забруднення усіх територій поблизу;

- недостатній розвиток сервісу в «зеленому» туризмі; відсутність чіткого плану розвитку туризму який був би спрямований на співпрацю та співіснування з природою. Хоча і є дуже багато локацій де можна його організувати, немає чіткого плану для реалізації.

Зазначимо що територіальна громада має відповідні можливості:

- залучення інвестицій; зараз стоїть гостра потреба в фінансах, оскільки є необхідність відновлення інфраструктури, а також подальший розвиток туристичного потенціалу, що стане важливим аспектом при залученні інвестицій;

- розвиток туризму; розвиток усіх можливих галузей туризму, безпосередньо «зеленого» також. Використання природніх ресурсів на максимум, ночівлі під відкритим небом, приватна рибалка, та навіть агро тури;

- створення нових робочих місць; при належному використанні попередніх пунктів, збільшення кількості робочих місць буде лише питанням часу. Оскільки першим і головним ресурсом, якого потребує кожен бізнес є людські ресурси;

- покращення рівня життя населення; при збільшенні кількості робочих місць, покращиться економічна стабільність, давши змогу реалізувати програми які спрямовані на соціально-економічний розвиток, і як додатковий наслідок покращуючи інфраструктуру;

- розширення ринку збуту для місцевих виробників; розвиток туризму та інфраструктури стануть важелями які піднімуть попит на послуги у кілька разів, це стосується не лише готельно-ресторанної справи а й попиту на сільськогосподарську продукцію, яка також у наслідку виросте в ціні.

Нами виокремлено також і загрози які негативно впливають на розвиток громади:

- непередбачуваність військових дій; на жаль, це сувора реальність, на яку неможливо вплинути, але це безповоротно впливає на громаду. Адже лише даний фактор дуже сильно відлякує потенційного інвестора, оскільки він хоче гарантій що йому це буде вигідно, але мова і не йде про впевненість коли це стосується воєнного стану в Україні;

- економічна нестабільність; економіка країни в цілому буде впливати на економіку громади, оскільки друга залежить від неї. Саме тому вона впливає на фінансову складову, рівень інвестицій та навіть прибуток;

- екологічні ризики; недбале ставлення до відходів виробництва або до хімікатів, можуть зіграти важливу роль у погіршенні екологічної ситуації. А оскільки дана громада спеціалізується на аграрному секторі це майже точно нанесе непоправний удар по усіх сферах діяльності громади;

- погіршення демографічної ситуації; від початку воєнного стану, в громаді як і в цілій країні почала погіршуватися демографічна ситуація. Відбувається це через високу смертність молодих чоловіків, що призводить до старіння нації, і як наслідок погіршення економічної ситуації. Також ще одним

важливим чинником, через який ситуація стає ще гіршою є «відплив умів», молоді люди покидають країну шукаючи безпеки та миру, і частина з них точно не повернеться назад.

Після проведеного SWOT аналізу можна побачити що в Бучацької громади є сильні сторони які вона із впевненістю демонструє, також є сторони із потужним потенціалом що можна побачити у галузі туризму та малого бізнесу. На противагу сильним сторонам впливають слабкі, а саме: інфраструктура та екологічні ризики, які потребують ще великої кількості покращень та модернізацій щоб стати сильними сторонами громади.

Ще одним із методів є VRIO-аналіз, який спрямований на виявлення унікальних сторін громади. На основі яких буде будуватися подальша стратегія розвитку територіальної громади. «Практичне застосування VRIO-аналізу у ході обґрунтування стратегічних змін передбачає аналіз за такими критеріями: Value (цінність стратегічного ресурсу, визначення того, наскільки цінним є цей ресурс для організації та для системи менеджменту стратегічних змін); Rareness (рідкісність, визначення того, скільки конкурентів володіють аналогічним ресурсом та наскільки цей стратегічний ресурс має унікальність за певним набором властивостей для системи стратегічних змін); Imitation (можливість відтворення ресурсу, визначення того, наскільки важко і дорого іншим організаціям, що не володіють цим ресурсом, отримати доступ до нього, або - наскільки важко та дорого іншим компаніям буде змінити цей ресурс для досягнення ним ефекту імітації наявних у підприємства-лідера властивостей); Organization (організованість - визначення, наскільки ресурс підтримується організацією і може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу; чи повною мірою виробнича організація залучає ці ресурси і здібності для реалізації стратегічних можливостей змін)» [30].

Цінність:

- природні ресурси; цінність даного ресурсу є дуже високою, оскільки на території міської громади протікає річка Стрипа, громада перебуває у місцевості на якій поширені родючі ґрунти (чорнозем) а також є лісові масиви та велика кількість водних ресурсів;
- географічне розташування; цінність – середня, розташування громади на перетині важливих доріг що сприяє розвитку потенціалу логістики та інфраструктури. Оскільки Бучач є сполучним містечком що відкриває можливості для середнього та малого бізнесів в середині громади;
- історична та культурна спадщина; цінність – висока, наявність великої кількості унікальних та неповторних пам'яток, є потужною базою для розвитку туристичного потенціалу;
- людський капітал; є наявні навчальні заклади для усіх рівнів освіти, що прямо пропорційно кількості людей із високою кваліфікацією, але оскільки це не є чимось унікальним, рівень оцінки становить середню;
- муніципальне управління; цінність – середня, є достатньо ефективним, але все ж є деякі аспекти які потрібно покращити. Висока швидкість вирішення непередбачуваних ситуацій та створення сприятливого середовища для проживання та ведення бізнесу.

Рідкість:

- природні ресурси; рідкість – середня, подібні ресурси характерні для більшої частини заходу України. Хоча вони не є унікальними, можна їх використовувати певним методом, якого більше ніхто не використовує;
- географічне розташування; рідкість – низька, розташування на перетині доріг, мають достатньо велика кількість громад, це не виділяє дану громаду серед інших подібних;
- історична та культурна спадщина; рідкість – висока, комплекс пам'яток Бучацької громади є унікальним та неповторним, також роль відіграє їхня кількість яка перевищує 130 штук;

- людський капітал; рідкість – низька, наявність навчальних закладів характерна для території всієї країни, хоча наявність висококваліфікованих фахівців досить рідкісна, але не настільки;

- муніципальне управління; рідкість – середня, хоча муніципальна влада і є характерною для України, але сама методика управління та прозорість її діяльності є досить рідкісною.

Імітованість:

- природні ресурси; імітованість – висока, природні ресурси неможливо імітувати, оскільки якщо спробувати зробити щось подібне, це вже буде рукотворне;

- географічне розташування; імітованість – висока, як і природні ресурси, географічне розташування неможливо імітувати, воно є фіксованим та унікальними для кожної громади;

- історична та культурна спадщина; імітованість – висока, історичні пам'ятки та культурна спадщина формувалися протягом століть, і її повторити чи імітувати неможливо;

- людський капітал; імітованість – середня, окремі навички та знання дуже важко повторити, що робить їх складними для імітації але все таки можливими, особливо при інвестуванні в галузь освіти;

- муніципальне управління; імітованість – низька, ефективні практики управління можуть бути імітованість іншими громади, хоча це може вимагати часу та зусиль, перейняти досвід можливо але метод його використання буде відрізнятися від громади.

Організованість:

- природні ресурси; організованість – висока, проводиться політика яка стосується екологічного середовища громади, та озеленення території громади;

- географічне розташування; організованість – середня, інфраструктура розвинена, хоча є деякі проблеми які потребують вирішення, але

транзитний потенціал використовується та розвивається, що допомагає у розвитку бізнесу;

- історична та культурна спадщина; організованість – висока, розроблені туристичні маршрути, є чіткі плани розвитку туризму та проводяться заходи які спрямовані на економічне зростання та покращення якості життя громадян;

- людський капітал; організованість – середня, заходи для підтримання рівня знань та бажання розвиватися серед молоді, розплановані операційні плани для підтримки молоді на території громади;

- муніципальне управління; організованість – середня, проводяться громадські слухання, організована співпраця з громадянами та бізнесом. Є чіткі плани подальшого розвитку територіальної громади, яких дотримується у своїй діяльності Бучацька міська рада. Результати даного дослідження зображено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

VRIO аналіз Бучацької міської громади

Ресурси	Цінність	Рідкість	Імітованість	Організованість
Природні ресурси	Висока	Середня	Висока	Висока
Географічне розташування	Середня	Низька	Висока	Середня
Історична та культурна спадщина	Висока	Висока	Висока	Висока
Людський капітал	Середня	Низька	Середня	Середня
Муніципальне управління	Середня	Середня	Низька	Середня

Примітка: розроблено автором

Провівши аналіз внутрішнього середовища громади, можна з впевненістю зазначити що у SWOT та VRIO результати збігаються, що зображено у таблицях. На основі проведених досліджень, можемо зробити всебічний висновок, що Бучацька міська територіальна громада характеризується наявністю сильних та унікальних сторін. Ці аспекти можуть стати пріоритетним планом для майбутньої стратегії розвитку громади. Зокрема, варто зазначити, що Бучацька міська територіальна громада володіє потужним потенціалом у галузях агрономії та туризму. «В сучасних умовах докорінна зміна господарської структури економіки держави, низький рівень її галузевої диверсифікації та недостатність власних фінансових ресурсів унеможливають сталий економічний розвиток» [33]. Саме ці напрямки здатні забезпечити потужну основу для стабільного функціонування та розвитку громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Формування моніторингу якості життя населення досліджуваної територіальної громади в контексті реалізації стратегічного планування

«На сьогодні територіальні громади знаходяться в різних стартових умовах економічного розвитку, що зумовлено їхнім економічним, насамперед ресурсним, потенціалом, структурою господарства, демографічною ситуацією. Основою вирішення проблем територіальної громади є не бюджет і міжбюджетні трансферти, а її економічний розвиток, який би дав змогу громаді стати самодостатньою і конкурентоспроможною. Це вказує на необхідність використання органами місцевого самоврядування різних форм та інструментів активізації економічного розвитку» [10].

Ефективність стратегічного планування в Буцацькій територіальній громаді значною часткою залежить від якості та своєчасності впровадження аналітичних даних в діяльність. Тому найперше що потрібно удосконалити це взаємозв'язок громади та органів влади, які відповідають за побудову стратегічного плану розвитку громади. Для удосконалення процесу взаємодії рекомендується створити онлайн платформу, на якій можна буде залишати питання та пропозиції, за рахунок цього, буде набагато легше вирішувати проблеми які потребують оперативних рішень, та обговорення з громадськістю.

Оскільки вже наближається термін створення нової стратегії розвитку територіальної громади, є декілька пунктів які необхідно включити на наступний термін. Головні цілі розвитку які варто виділити на наступний період:

- розвиток туризму;
- підтримка бізнесу на усіх рівнях;
- допомога ветеранам та організація спеціалізованих робочих місць;
- покращення інфраструктури (міст);
- підняття рівня обізнаності серед громадян;
- розвиток освіти, культури та спорту;

- підтримка та заохочення молоді;
- збереження історичної та культурної спадщини;

Найпершою та найголовнішою ціллю подальшого розвитку громади є розвиток туризму, адже, завдяки достатнім ресурсам, доступна можливість якнайкраще зарекомендувати себе як громада в яку варто вкласти гроші і вони повернуться до інвестора з відсотками. Що означає необхідністю є не лише залучення інвестора, а й досягти консенсусу задля подальшої співпраці, завдяки чому подальший розвиток громади та інвестиції були здійснені із наміром на подальшу плідну співпрацю, та максимального їхнього використання задля досягнення спільної цілі у вигляді економічного зростання. Із цього ж випливає наступний пункт, підтримка бізнесу на усіх рівнях. Співпраця громади із бізнесом є запорукою сталого розвитку території, підвищення якості життя мешканців та створення сприятливого середовища для подальшого зростання та розширення бізнесу на території громади. Внаслідок чого збільшиться кількість робочих місць, а співпрацюючи із органами влади, доступна можливість створення спеціалізованих робочих місць для ветеранів громади, та людей які постраждали від війни.

Також не менш важливим є подальший розвиток інфраструктури на території громади та підтримка її стану у належному вигляді. Оскільки будь яке бізнес підприємство яке заходить на ринок звертає увагу на стан інфраструктури. На превеликий жаль зараз із даним пунктом є невеликі проблеми у вигляді моста, який знаходиться на території м. Бучач та по якому зараз обмежений рух великогабаритному транспорту, а також доступна лише одна із дорожніх смуг для руху автомобілів.

Наступна ціль це – обізнаність громадян. Кожен громадянин повинен знати що відбувається на території громади у якій він проживає, і повинен брати безпосередню участь у вирішенні спірних питань у будь-якому напрямку. Адже усі рішення які приймаються на рівні громади впливають на його добробут та якість життя. Також дана ціль відразу включає в себе підтримку та заохочення молоді, до подальшого розвитку. Адже сучасна молодь як і будь які інші

покоління має відмінності від старших людей, і може зовсім по-іншому бачити подальший розвиток, дуже важливо включати їх у процес прийняття рішень. Тому що саме вони займуть керівні посади через кілька років, і саме від наших дій зараз, буде залежати наскільки активними громадянами вони будуть в майбутньому, і наскільки будуть прагнути розвиватися і проявляти себе.

Також є чинник який прямо впливає на подальшу можливість громади розвиватися у напрямку туризму та усього подібного, даним чинником є збереження історично-культурної спадщини. Що передбачає собою утримання усіх місць які мають якусь історичну, мистецьку чи подібну цінність, в належному стані та робити регулярні ремонтні та реставраційні (за потреби) роботи, задля подальшого їхнього збереження та функціонування.

Отримані нами результати SWOT та VRIO аналізів, дає нам можливість виокремити рекомендації для подальшої діяльності досліджуваної територіальної громади, зокрема:

- систематизація та інтеграція аналітичних даних; сюди відносяться усі аналітичні дані які стосуються громади та міської ради, але громадяни мають право знати про становище та діяльність громади в якій вони проживають. Тому в першу чергу потрібно оновити та систематизувати наявні дані, а також регулярно їх поновлювати;

- посилення партисипативності та залучення стейкхолдерів; включення в склад комісій усіх зацікавлених сторін, до них відносяться представники: бізнесу, громадськості, молоді, внутрішньо переміщених осіб та інших. Оскільки не усі жителі громади розуміють своє значення у прийнятті рішень, організація тренінгів із ціллю пояснення суті стратегічного планування та ролі громадян у ньому;

- формування чітких, вимірюваних та досяжних цілей які відповідають SMART підходу; запрошення громадян до участі у побудові даних цілей, а також проведення дистанційних обговорень та консультацій з представниками усіх груп населення які бажають прийняти участь у даній діяльності;

- впровадження ефективної системи моніторингу та оцінки; надати доступ громадянам до даної системи, та можливість коментувати діяльність на рахунок того чи іншого рішення яке було прийняте. Також повинні бути присутні звіти та аналіз кожного прийнятого рішення та обґрунтування усієї проведеної діяльності;

- управління ризиками та гнучкість планування; завдяки започаткованій системі моніторингу з'явиться можливість прогнозувати та реагувати на ризики, впливати на прийняття рішень, які стануть базисом для подальшої діяльності органів влади;

- забезпечення фінансової стійкості та пошук ресурсів; укладення зв'язків із міжнародними партнерами а також залучати усіх типів стейкхолдерів для подальшої співпраці;

- Розвиток кадрового потенціалу та навчання; інвестиції в навчальні заклади, покращення та збільшення кількості робочих місць. Створення курсів та проведення тренінгів для підвищення кваліфікації кадрів.

При впровадженні та дотриманні рекомендацій рівень розвитку громади зростатиме що покращить усі показники, та пришвидшить досягнення стратегічних та операційних цілей які залежать від процесу взаємодії.

При формуванні моніторингу доцільно дотримуватися таких принципів:

- систематичності та системності;
- доцільності;
- своєчасності;
- недискримінації;
- доброчесності;
- прозорості моніторингових процедур та відкритості;
- безпеки персональних даних;
- об'єктивності одержання та аналізу інформації під час моніторингу;
- відповідального ставлення до своєї діяльності суб'єктів, які беруть участь у підготовці та здійсненні моніторингу.

Дотримання усіх вищезазначених принципів моніторингу призведе до значного підвищення ефективності управління та досягнення цілей стратегічного розвитку які були поставлені перед громадою. Також завдяки дотриманню даних принципів буде створено прозору, підзвітну та ефективну систему моніторингу яка буде мати реальний вплив на життя людей. Реальний моніторинг підніме рівень довіри громадян, адже рішення будуть доступні у відкритому доступі, що спонукатиме людей брати активну участь у житті громади. Даний підхід забезпечить покращення становища не лише у короткостроковому періоді часу а й в подальшій перспективі.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі досліджено теоретико- засади стратегічного планування розвитку територіальної громади, необхідність яких для громади полягає у безпосередньому впливі на її діяльність, структуру та внутрішні процеси які ними регулюються.

Розглянуто процес системного аналізу стратегічного планування розвитку Буцацької територіальної громади, виявлено сильні та слабкі сторони які вимагають доопрацювання та покращення у подальшій перспективі розвитку громади.

Проведено SWOT – аналіз на виявлення сильних та слабких сторін, задля виявлення найслабших сторін у самій структурі організації. Також виділено загрози та можливості на які варто звернути увагу при побудові наступної стратегії розвитку Буцацької територіальної громади. Виявлено що в даної громади є потужний туристичний потенціал який може стати візитною карткою та міцним фундаментом для розвитку інших видів потенціалу.

Застосовано VRIO - аналіз за допомогою якого відсортовано сильні сторони громади на ті у яких є потенціал подальшого розвитку, та тих у яких його немає. Завдяки чому було виділено чіткий список переваг та унікальним особливостям на які потрібно звернути увагу.

Розроблено список пунктів для подальшого впровадження в наступну стратегію розвитку територіальної громади. А також запропонована побудова системи спостереження за діяльністю органів місцевої влади, що допоможе підняти рівень співпраці зі стейкхолдерами, а також залучити до громади нових інвесторів завдяки розвитку малого та середнього бізнесу на території громади.

Враховуючи попередньо виявлені тенденції та запропоновані рекомендації, подальші етапи реалізації стратегії повинні передбачати механізм контролю за виконанням поставлених завдань. Який включає в себе регулярний моніторинг показників розвитку та адаптацію планів до змінних зовнішніх і внутрішніх чинників. Такий рівень гнучкості дозволить громаді оперативно реагувати на виклики а також оптимально використовувати наявні можливості.

Тому особлива увага має бути приділена залученню громадськості та бізнесу до процесів прийняття рішень які стосуються безпосередньо розвитку громади. Створення відкритих платформ для співпраці сприятиме формуванню єдиного бачення майбутнього та зміцненню довіри між владою та громадою.

Запропоновано заходи, які базуються на проведеному аналізі, створюючи фундамент для сталого розвитку Бучацької міської територіальної громади. Впровадження системи моніторингу та активної взаємодії зі стейкхолдерами дозволить реалізувати туристичний потенціал, а також сприятиме створенню нових робочих місць та підвищенню добробуту її мешканців. Це закладе основу для формування привабливого інвестиційного середовища та динамічного розвитку громади у довгостроковій перспективі.