

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»

Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління

«На правах рукопису»
УДК 351.82:352.07:005.21(477)

«До захисту допущено»
В.о. завідувача кафедри
_____ Р.І. Пашов
«___» _____ 2024р.

Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Публічне адміністрування та електронне урядування»
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему: «Удосконалення процесу стратегічного планування
розвитку територіальних громад в Україні»

Виконав:

студент VI курсу, групи СУ-з31мп
Мацюцький Павло Іванович

_____ (підпис)

Науковий керівник:

доцент кафедри теорії та практики управління,
к. юрид. н., доцент,
Шумак Ігор Олексійович

_____ (підпис)

Рецензент:

доцент кафедри соціології, к. політ. н., доцент,
Багінський Андрій Владиславович

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною
програмою «Публічне адміністрування та електронне урядування»**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Р.І. Пашов
« ___ » _____ 2024р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську роботу здобувача вищої освіти

Мацюцькому Павлу Івановичу

1. Тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні», науковий керівник кваліфікаційної роботи Шумак Ігор Олексійович, к. ю. н., доцент, доцент кафедри теорії та практики управління, затверджені наказом по університету від « ___ » _____ 2024р. № ___
2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи «10» грудня 2024р.
3. Об'єкт дослідження – державна регіональна політика, яка здійснюється відповідно до визначених напрямів на основі системи документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики.
4. Предмет дослідження (вихідні дані) – процес стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - дослідити історію виникнення та ключові підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад;
 - проаналізувати методологію та основні аспекти процесу стратегічного планування в управлінні громадою;
 - систематизувати міжнародний досвід стратегічного планування розвитку громад та встановити шляхи його впровадження в Україні;
 - проаналізувати передумови становлення стратегічного планування в українських громадах, зокрема через призму нормативно-правового регулювання;
 - визначити алгоритм розробки стратегій розвитку громад і його складові, включаючи значення муніципальної статистики;
 - провести оцінку сучасного стану впровадження стратегічного планування в діяльність територіальних громад України та визначити ключові проблеми;
 - розробити пропозиції для покращення ефективності стратегічного планування, зокрема шляхом цифровізації етапів розробки стратегій розвит

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 7 рисунків, 2 діаграми, 5 таблиць.

7. Орієнтовний перелік публікацій: 1 тези доповіді на науково-практичній конференції міжнародного або всеукраїнського рівнів, 1 наукова стаття у фаховому виданні.

8. Дата видачі завдання: «14» жовтня 2024р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної (магістерської) роботи	Строки виконання етапів кваліфікаційної (магістерської) роботи	Примітка
1.	Визначення напрямку наукового дослідження	01.07.24 – 31.08.24	Виконано
2.	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	01.07.24 – 31.08.24	Виконано
3.	Складання розгорнутого плану магістерської дисертації та обговорення його з науковим керівником	01.07.24 – 31.07.24	Виконано
4.	Підготовка розділу 1 «Теоретичні засади планування стратегічного розвитку територій»	01.07.24 – 31.07.24	Виконано
5.	Підготовка розділу 2 «Історія та стан застосування стратегічного планування розвитку територій»	01.08.24 – 31.08.24	Виконано
6.	Участь в науково-практичних конференціях з підготовкою до публікації тез доповідей	протягом навчання в магістратурі	Виконано
7.	Розробка пропозицій і рекомендацій для написання третього розділу магістерської дисертації	01.09.24 – 21.09.24	Виконано
8.	Підготовка розділу 3 «Удосконалення процесу розробки стратегічних документів розвитку територіальних громад»	22.09.24 – 16.11.24	Виконано
9.	Оформлення магістерської дисертації	17.11.24 – 01.12.24	Виконано
10.	Подання магістерської дисертації науковому керівникові для написання відгуку	02.12.24 – 03.12.24	Виконано
11.	Попередній захист магістерської дисертації	04.12.24 – 05.12.24	Виконано
12.	Передача магістерської дисертації рецензенту для рецензування і написання рецензії	05.12.24 – 08.12.24	Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Павло МАЦЮЦЬКИЙ

Науковий керівник

_____ (підпис)

Ігор ШУМАК

АНОТАЦІЯ

Мацюцький П.І. Удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування та електронне урядування» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління, Київ, 2024.

Магістерська робота присвячена дослідженню процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні. У роботі розглянуто виникнення та основні підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад, охарактеризовано методологію та ключові аспекти процесу стратегічного планування в муніципальному управлінні. Узагальнено зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад і визначено можливості його адаптації в Україні, а також визначено передумови розвитку та становлення стратегічного планування в громадах України. Внаслідок дослідження алгоритму процесу розробки стратегії розвитку територіальних громад та оцінки стану впровадження стратегічного планування в практику територіальних громад, виявлено перешкоди в інтеграції стратегічного планування в практику територіальних громад України, розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності процесу стратегічного планування та цифровізації етапів розробки стратегій розвитку територіальних громад.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне планування, територіальні громади, цифровізація, муніципальне управління.

SUMMARY

Matsiutskyi P. Improvement of the Strategic Planning Process for the Development of Territorial Communities in Ukraine. – Qualification work on the rights of manuscript.

Master's Thesis for Master's Degree under the Educational Programme «Public Administration and Electronic Governance» in the Specialty 281 «Public Management and Administration». – National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Department of Management Theory and Practice, Kyiv, 2024.

The master's work is devoted to research of the strategic planning process for the development of territorial communities in Ukraine. The work examines the origins and main approaches to strategic planning for the development of territorial communities, describes the methodology and key aspects of the strategic planning process in municipal governance, and summarizes foreign experiences in strategic planning for the development of territorial communities with an analysis of its adaptation potential in Ukraine. It also explores the prerequisites for the development and establishment of strategic planning in Ukrainian communities. As a result of the study of the algorithm for developing a territorial community development strategy and assessing the implementation of strategic planning in the practices of territorial communities, obstacles to integrating strategic planning into the practice of Ukrainian territorial communities were identified. Recommendations were developed to enhance the efficiency of the strategic planning process and to digitalize the stages of developing community development strategies.

Key words: development strategy, strategic planning, territorial communities, digitalization, municipal governance.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	10
1.1. Виникнення та підходи до стратегічного планування	10
1.2. Методологія та ключові аспекти процесу стратегічного планування в муніципальному управлінні.....	14
Висновки до Розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. ІСТОРІЯ ТА СТАН ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	20
2.1. Застосування стратегічного планування розвитку територій в світі та Україні.....	20
2.1.1. Зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку муніципальних утворень	20
2.1.2. Передумови розвитку та становлення стратегічного планування громад України.....	32
2.2. Стратегії розвитку: нормативні-правове забезпечення процесу розробки та місце в системі планувальних документів розвитку громад	35
2.2.1. Нормативно-правова база, принципи та підходи розробки стратегій розвитку громад	35
2.2.2. Єдина система планувальних документів розвитку громад, узгодженість Стратегії розвитку громади з державними планувальними документами та містобудівною документацією	38
2.3. Алгоритм процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади та його складові	48
2.3.1. Етапи процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади та їх складові	48
2.3.2. Муніципальна статистика як ключова складова для розробки стратегічних документів	60
2.4. Стан впровадження та перешкоди в інтеграції стратегічного планування в практику територіальних громад України	63
2.4.1. Аналіз стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах України	63
2.4.2. Перешкоди в інтеграції стратегічного планування в практику територіальних громад України	66
Висновки до Розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ ДОКУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	70
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного планування розвитку територіальних громад.....	70
3.2. Цифровізація етапів процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади.....	76
Висновки до Розділу 3	82
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні стала ключовим етапом у формуванні спроможних територіальних громад, забезпечивши їм самостійність в ухваленні рішень та управлінні власними ресурсами. Органи місцевого самоврядування здобули можливість самостійно вирішувати локальні питання, стимулювати економічне зростання та надавати якісні послуги своїм мешканцям. Процес створення 1469 об'єднаних територіальних громад завершено, проте їхній успішний розвиток значною мірою залежить від ефективного стратегічного планування. Ця управлінська функція є надзвичайно важливою, адже дозволяє визначати пріоритети розвитку, обґрунтовувати оптимальні підходи до їх реалізації та забезпечувати контроль за виконанням управлінських рішень. Завдяки системному підходу стратегічне планування формує чітке бачення розвитку громад, враховує зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, аналізує наявні ресурси та координує дії ключових учасників розвитку.

Зв'язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою «Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення цілей сталого розвитку» (ДР № 0123U101483 від 06.03.2023 р.), в межах якої автором досліджено питання цифровізації етапів розробки стратегій розвитку територіальних громад.

Стан наукової розробленості проблеми. У наукових дослідженнях, присвячених стратегічному плануванню розвитку територій, виділяються роботи таких зарубіжних вчених, як Дж. Гордон, Дж. Брайсон та У. Роінг. Вони характеризують стратегічне планування як процес гармонізації довгострокових планів розвитку організації з умовами її зовнішнього середовища [34, с. 7-8].

Д. Тейшейр і П. Бод підкреслюють, що для розробки ефективних стратегій територіального розвитку необхідно враховувати майбутні тенденції та застосовувати комплексний підхід, який сприяє співпраці між усіма управлінськими рівнями [5, с. 18].

Стратегічне планування як процес, вивчали як зарубіжний дослідник М. Сізенс, так і український науковець Ю. Шаров. М. Сізенс [34, с. 12-15] описує стратегічне планування як процес, який охоплює залучення стейкхолдерів до формування плану, аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, визначення місії, цілей і завдань, розробку стратегії, її реалізацію, а також моніторинг для адаптації й досягнення визначених цілей. Натомість Ю. Шаров [37] пропонує трьохетапну модель стратегічного планування, що включає концептуально-аналітичний етап для визначення стратегічного бачення та політик, проблемно-орієнтований етап для визначення ключових проблем, і проєктно-орієнтований етап для підготовки конкретних проєктів, програм і планів дій.

Дослідження українських науковців О. Берданової, В. Вакуленка, І. Валентюк, А. Ткачука та Н. Кухарської, спрямовані на пристосування стратегічного планування до реалій децентралізації. У своїх дослідженнях вони підкреслюють важливість залучення населення та гармонізації місцевих стратегій із загальнонаціональними цілями розвитку територій [2, с. 13-14; 14, с. 118-125].

О. Зузуляк [10] і О. Хохуляк [36] звертають увагу на необхідність гармонізації стратегічного та просторового планування розвитку громад.

Незважаючи на активне вивчення питань стратегічного планування, інтеграція міжнародного досвіду до українських реалій досліджена недостатньо. До основних проблем стратегічного планування в Україні належать незначний рівень залученості громадськості, недостатнє узгодження стратегічних документів із містобудівною документацією, а також обмежене використання цифрових інструментів у розробці стратегічних документів та контролю їх виконання.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у формуванні пропозицій для вдосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, що передбачає вивчення теоретичних засад, аналіз зарубіжного досвіду та оцінку практики впровадження стратегічного планування українськими громадами, з особливим акцентом на застосування цифрових технологій.

З метою досягнення цієї мети дослідження поставлено такі *завдання*: дослідити історію виникнення та ключові підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад; проаналізувати методологію та основні аспекти процесу стратегічного планування в управлінні громадою; систематизувати міжнародний досвід стратегічного планування розвитку громад та встановити шляхи його впровадження в Україні; проаналізувати передумови становлення стратегічного планування в українських громадах, зокрема через призму нормативно-правового регулювання; визначити алгоритм розробки стратегій розвитку громад і його складові, включаючи значення муніципальної статистики; провести оцінку сучасного стану впровадження стратегічного планування в діяльність територіальних громад України та визначити ключові проблеми; розробити пропозиції для покращення ефективності стратегічного планування, зокрема шляхом цифровізації етапів розробки стратегій розвитку.

Об'єктом дослідження є державна регіональна політика, яка здійснюється відповідно до визначених напрямів на основі системи документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики.

Предметом дослідження є процес стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні.

Методологія та методи дослідження. Теоретичну та методологічну базу дослідження формують основні принципи теорії стратегічного планування розвитку муніципальних утворень і комерційних структур.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальних і спеціальних методів, що відповідають поставленій меті та завданням. Зокрема, використовувались методи: аналізу та синтезу (при дослідженні сутності

стратегічного планування територіальних громад, систематизації теоретичних підходів і узагальнення їх наукового обґрунтування), індукції та дедукції (при уточненні проблем дослідження, визначенні предмета і побудові логічної структури роботи), структурно-функціональній (для аналізу елементів стратегічного планування та їхніх функцій і ролі в управлінні громадою), порівняльного аналізу (для вивчення міжнародного досвіду стратегічного планування та визначення можливості його застосування в Україні), моделювання, зокрема за допомогою нотації BPMN (при виявленні кращих рішень щодо удосконалення процесу розробки стратегій), статистичний (при аналізі даних про впровадження стратегічного планування територіальними громадами України), а також експертних оцінок (при оцінці ефективності діючих стратегій розвитку громад).

Методологічною основою дослідження є роботи як закордонних, так і вітчизняних авторів, а також офіційні публікації міжнародних і урядових організацій. Інформаційну та емпіричну основу дослідження становлять нормативно-правові акти органів державної, регіональної та місцевої влади, статистичні та соціологічні дані, а також публікації в періодичних виданнях і матеріали з Інтернету.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад України, який включає практичні рекомендації щодо: інтеграції цифрових рішень у процес збору, обробки та використання статистичних даних територіальних громад шляхом створення єдиної системи місцевої статистики, що враховує специфіку реформи децентралізації; необхідності підвищення залученості громадян до всіх етапів розробки стратегій через цифрові інструменти (платформи, опитування, інтерактивні обговорення), які покращать результативність виконання стратегій та підвищать довіру до місцевої влади; підвищення інституційної спроможності місцевих управлінців до планування розвитку територій; уникнення дублювань між плановими документами розвитку громад; коригування планового періоду стратегій

розвитку громад з урахуванням строків повноважень місцевих органів влади, а також їх узгодженості з національною та регіональними стратегіями регіонального розвитку.

Вперше в українській практиці застосовано систему умовних позначень (нотація) моделювання бізнес-процесів (BPMN) для побудови та оптимізації технології процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні рекомендацій для вдосконалення методологічних підходів до процесу розробки, затвердження, впровадження, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад. Зокрема, це передбачає впровадження сучасних цифрових інструментів і розширення громадської участі у процесах стратегічного планування. Отримані результати можуть бути застосовані органами місцевого самоврядування для оптимізації процесу стратегічного планування розвитку громад, а також Міністерством розвитку громад та територій України для оновлення діючих методичних рекомендацій. У перспективі запропоновані заходи можуть бути включені до офіційних методичних документів, що сприятиме вдосконаленню процедур планування та впровадженню цифрових технологій у цей процес.

Розроблені рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного планування розвитку громади були представлені на розгляд голові Терешківської сільської територіальної громади Полтавського району Полтавської області, в результаті чого пропозиції щодо покращення рівня залученості мешканців до стратегічного планування через використання інструментів електронної демократії, таких як анкетування та опитування в онлайн-форматі, було впроваджено при визначенні бачення розвитку громади та її SWOT-аналізу. Підтверджено доцільність використання в майбутньому рекомендацій щодо проведення громадських слухань онлайн при розробці, впровадженні, коригуванні Стратегії розвитку громади, а також синхронізації процесу розроблення Стратегії розвитку громади з розробкою Просторового плану. Довідка Терешківської сільської ради Полтавського району Полтавської

області від 29.11.2024 р. № 600/02.1.1-37 про впровадження результатів магістерської дисертації додається (Додаток А).

Подальші дослідження варто спрямувати на розробку й впровадження цифрових інструментів для збору та аналізу місцевої статистики, що сприятимуть ефективному розробленню й оцінюванню реалізації стратегій розвитку громад. Разом з тим, слід зосередити увагу на інтеграції сучасних методів залучення жителів до процесів формування та моніторингу виконання стратегій розвитку громад.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднені на V Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (17 жовтня 2024р., м. Київ), організованій в рамках реалізації проекту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-SBHE-JP.

Публікації. Результати кваліфікаційної (магістерської) роботи опубліковано у:

1) Електронному науковому видання «Публічне адміністрування та національна безпека», яке включено до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія Б) з державного управління (спеціальність 074 (281) - Публічне управління та адміністрування), на підставі Наказу Міністерства освіти та науки України від 15.03.2019 р. № 358. Видання включено Міжнародним центром періодичних видань (ISSN International Centre, Paris, France) до міжнародного реєстру періодичних засобів масової інформації з числовим кодом ідентифікації: ISSN 2617-572x:

Шумак І., Мацюцький П. Стратегічне планування в громадах України: проблеми та перспективи розвитку. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2024. № 11 (52). DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10511>. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/11/10511>. Свідectво про публікацію статті серія МН № 01414 додається (Додаток Б).

2) Матеріалах V Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»:

Шумак І., Мацюцький П. Удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 17 жовтня 2024 року). Київ : ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ, 2024. С. 397-400. URL: http://warn-erasmus.eu/wp-content/uploads/2024/11/5_warn_-conference_17102024.pdf.

Структура та обсяг кваліфікаційної (магістерської) роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел, двох додатків та містить 7 рисунків, 3 діаграми, 6 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок, в тому числі 85 сторінок основної частини, список використаних джерел на 7 сторінках, що містить 44 найменування, та додатки на 2 сторінках.

.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Виникнення та підходи до стратегічного планування

Концепція самоврядності розкривається в Європейській хартії місцевого самоврядування [8], і визначає право та можливості органів місцевого самоврядування регулювати і управляти основними публічними справами у межах законодавства, беручи на себе відповідальність і діючи в інтересах місцевого населення.

У своїй діяльності органи місцевого самоврядування керуються Конституцією України [11], Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [28] та іншими нормативними актами.

Конституція України визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста - самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Матеріальна і фінансова база місцевого самоврядування зокрема включає доходи місцевих бюджетів, нерухоме майно, землю та природні ресурси, якими володіють територіальні громади, а також об'єкти спільної власності, які перебувають в управлінні районних та обласних рад.

Ключовим завданням органу управління громадою є визначення цілей та способів їх досягнення, прийняття управлінських рішень, контроль їх виконання та створення умов для зворотного зв'язку. Реінжиніринг діяльності такої одиниці, як територіальна громада, найбільш доцільно здійснювати через планування.

Ця задача включає розробку альтернативних управлінських рішень у вигляді прогностичних оцінок, проектів програм і планів, а також аргументацію їх ефективності, а також забезпеченні можливості їх виконання та контролю.

Існує безліч видів планування, які відрізняються за різними критеріями. Для ефективного планування розвитку територіальної громади найбільш доцільно використовувати стратегічне планування, оскільки воно охоплює широкий спектр питань, формує стратегічні цілі та відповідні завдання, дозволяє враховувати зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, та багато іншого [34].

У сучасних реаліях стратегічне планування є невід'ємною складовою частиною місцевого управління, і доцільність його впровадження в Україні підтверджується успішним досвідом розвинених країн. Це комплексний процес обґрунтування та прийняття основних рішень щодо розвитку території, орієнтований на визначення бажаного майбутнього стану та шляхів його досягнення. Він ґрунтується на дослідженні зовнішніх факторів і внутрішніх ресурсів території, а також включає розробку узгоджених із громадою заходів, на реалізацію яких концентруються зусилля та ресурси основних учасників місцевого розвитку [2, с. 13-14].

Відтак, процес стратегічного планування розвитку територіальної громади має проходити за максимально широкою участі місцевих зацікавлених сторін. Це включає проведення глибинних соціологічних досліджень та залучення до розробки стратегічного документу представників влади, громадськості та бізнесу. Такий підхід забезпечить активнішу участь мешканців у вирішенні питань місцевого розвитку.

Використання стратегічного планування дозволяє розробляти як довгострокові стратегії розвитку територіальної громади на 7-10 років, так і короткострокові програми соціально-економічного розвитку на рівні територій та галузеві програми на період від одного до трьох років. Таким чином, інструменти стратегічного планування можуть об'єднати стратегічні цілі розвитку громади, а також основні критерії та напрями їх досягнення в єдиній системі [38].

Історія виникнення та розвитку стратегічного планування походить із бізнес-середовища. Цей інструмент дозволяє корпораціям оцінювати свої

майбутні можливості, а також аналізувати сильні й слабкі сторони. Проте застосування стратегічного планування в державному та муніципальному управлінні є складнішим через відмінності в цілях цих організацій. Бізнес-структури зосереджені на максимізації прибутку та збільшенні своєї частки на ринку, тоді як органи влади орієнтовані на задоволення потреб громадян і пошук ресурсів для покращення послуг у майбутньому.

Дж. Гордон трактує стратегічне планування як процес, який дозволяє організації передбачити своє майбутнє і мінімізувати ризик помилок.

Дж. Брайсон та У. Роінг акцентують увагу на тому, що стратегічне планування «орієнтоване на досягнення максимальної гармонії між організацією та її середовищем». За словами Дж. Брайсона, стратегічне планування можна визначити як дисциплінований процес, спрямований на розробку ключових рішень і дій, які визначають, що являє собою організація (або будь-яка інша інституція) і яку діяльність вона здійснює та з якою метою.

Дж. Брайсон також описує стратегічне планування як процес ухвалення основоположних рішень і здійснення заходів, які формують і визначають сутність організації, її діяльність та причини її дій.

Брайсон та Роінг (1988) виділяють кілька важливих відмінностей між стратегічним і традиційним плануванням, серед яких:

- врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін (стейкхолдерів);
- орієнтація на зовнішні можливості та ризики, а також на внутрішні переваги і недоліки;

- дослідження наявних та можливих конкурентів [34].

Для підприємств стратегічне планування є видом господарської діяльності, що оцінюється за показниками результативності та ефективності, тоді як для територіальних громад воно виступає інструментом управління соціально-економічним розвитком.

Стратегічне планування, з одного боку, - це процес, що складається з послідовних взаємопов'язаних етапів, спрямованих на досягнення попередньо визначеного соціально-економічного ефекту, а з іншого - сукупність рішень,

ухвалених територіальними органами відповідно до затверджених стратегій. Тому керівники територіальних громад повинні враховувати цей подвійний зміст для визначення його ролі в загальній системі управління соціально-економічним розвитком громад [38].

На думку Д. Тейшейра та П. Бода (2019), при розробці ефективних стратегій регіонального розвитку необхідно враховувати майбутні тенденції, а також зосереджувати інвестиції комплексно та скоординовано. У цьому контексті «комплексний» (або інтегрований) підхід означає, що всі рівні управління, від місцевого до державного, працюють спільно для досягнення цілей територій, тоді як «скоординований» підхід передбачає, що різні джерела фінансування взаємодоповнюють один одного в досягненні спільних територіальних цілей [5].

Комплексний підхід до розробки стратегічних документів у сфері розвитку територій, зокрема ґрунтується на впровадженні наступних ключових принципів:

1) *Цілісності*, що забезпечується створенням взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів для економічного та соціального розвитку. Це стосується як окремих галузей економіки, так і адміністративно-територіальних одиниць, як у короткостроковій, так і середньостроковій перспективі, а також на довгостроковий період.

2) *Наукової обґрунтованості*, що полягає у розробці документів на основі наукових підходів. Постійне вдосконалення методології та використання світового досвіду в прогнозуванні та програмуванні соціально-економічного розвитку сприяє більш точним і ефективним рішенням.

3) *Самостійності*, що полягає у відповідальності органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади за розробку, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів розвитку економіки і соціальної сфери відповідних територій.

Самостійності, що передбачає відповідальність органів місцевого самоврядування та місцевих виконавчих органів за підготовку, затвердження та

реалізацію прогнозних і програмних документів, спрямованих на соціально-економічний розвиток конкретних територій.

4) *Дотримання загальнодержавних інтересів*, вимагає, щоб органи влади при розробці прогнозів і програм розвитку враховували загальнодержавну соціально-економічну політику та забезпечення економічної безпеки країни [22, с. 192].

1.2. Методологія та ключові аспекти процесу стратегічного планування в муніципальному управлінні

Згідно з Ю. Шаровим [37], модель процесу стратегічного планування включає три основні етапи.

Перший етап, концептуально-аналітичний, зосереджений на досягненні результатів, що відображають ключові елементи стратегічного планування, такі як стратегічне бачення, політики та стратегії. Цей етап є найскладнішим через високий рівень невизначеності та неоднозначності, і на ньому основну роль відіграє SWOT-аналіз.

Другий етап - проблемно-орієнтований, на якому визначаються головні проблеми, які необхідно вирішити для реалізації стратегії.

Третій етап - проектно-орієнтований, на якому плануються дії для реалізації стратегічних пріоритетів і вирішення проблем. Цей етап має найнижчий рівень невизначеності, а його основним результатом є проекти, програми та плани дій.

Стратегія, підготовлена за даною моделлю, виступає ефективним інструментом результативного менеджменту. Керівник, який мислить стратегічно, аналізує ситуацію під час розробки концепції та програми стратегічних дій. Він визначає фактори, які можуть сприяти досягненню цілей (позитивні аспекти), і шукає способи, як їх зміцнити, максимізуючи позитивний потенціал. Одночасно він оцінює негативні чинники, що можуть заважати (мінуси), і прагне мінімізувати ризики, знижуючи їхній вплив.

Керівник повинен також враховувати сподівання та потреби осіб і груп, які можуть мати вплив на функціонування організації. У алгоритмі стратегічного планування особлива увага приділяється ресурсному аспекту, що передбачає аналіз внутрішнього потенціалу для визначення можливостей досягнення поставлених цілей, встановлення пріоритетів і їх використання для оптимального розподілу обмежених ресурсів.

Стратегічне планування зосереджується на майбутньому, забезпечуючи довгострокову життєздатність організації, регіону або громади в умовах динамічного середовища. Суть цього процесу полягає у виділенні суттєвих змін, а також у формуванні бажаного та можливого становища організації, регіону чи громади в перспективі.

Основні етапи процесу стратегічного планування за вченням Марка Сізенса [34], зображено у вигляді схеми (рис.1.1):

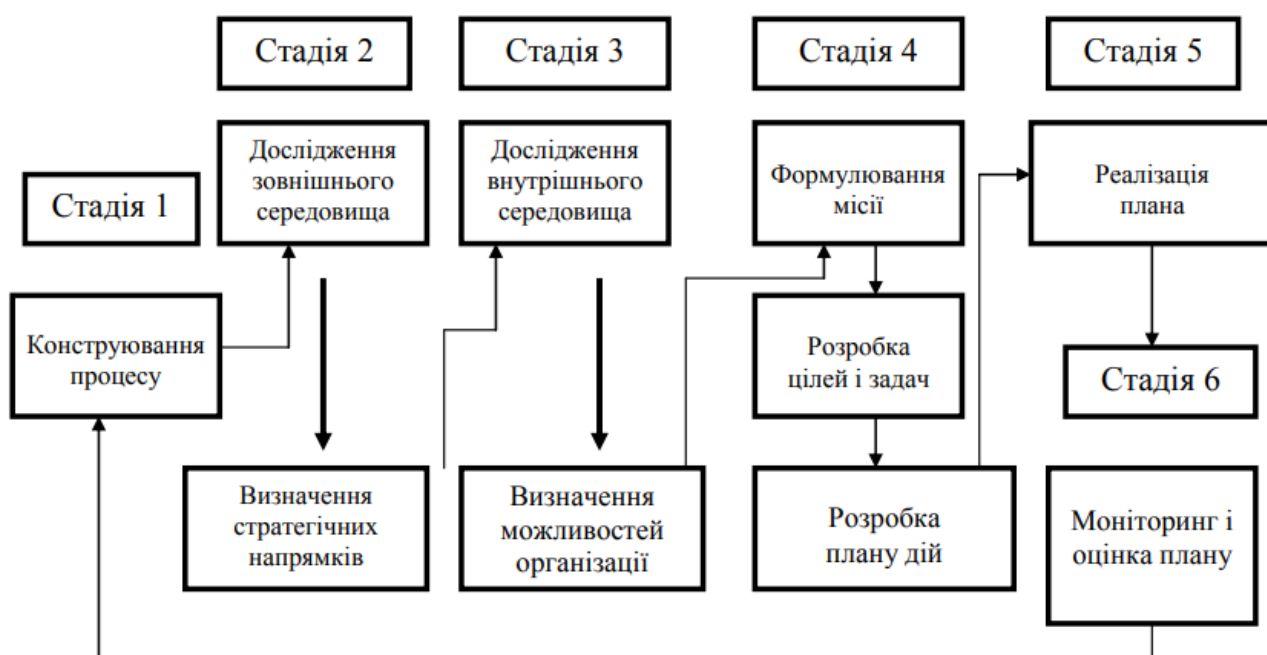


Рисунок 1.1. Етапи процесу стратегічного планування за Марком Сізенсом [34]

На *першому етапі* реалізації стратегічного планування розпочинається процес формування плану, що має бути адаптованим до специфіки територіальної громади, викликати повагу та заряджати ентузіазмом. Цей етап

потребує серйозної політичної підтримки з боку вищих органів влади, визначення осіб, відповідальних за кожен етап стратегічного планування, а також роз'яснення ролі зацікавлених сторін у цьому процесі. Залучення стейкхолдерів до розробки та реалізації плану є критично важливим для успіху стратегічного планування; чим раніше їх участь забезпечується, тим вища ймовірність підтримки ключових проектів. Завершення першої стадії полягає в досягненні згоди між усіма учасниками процесу - як чиновниками, так і зацікавленими сторонами - стосовно моделі стратегічного планування, процесу розробки плану, а також розподілу обов'язків і відповідальності.

Другий етап полягає у виявленні факторів, що можуть вплинути на здатність громади виконувати свої функції. Для місцевої влади важливими елементами зовнішнього середовища є законодавство, економічні тенденції та інші зовнішні фактори. Основні сфери аналізу включають економічні, демографічні, соціально-культурні, політико-інституційні та технологічні аспекти. Напрями економічного розвитку можуть бути об'єднані у кілька груп, які частково перетинаються, адже один і той самий напрямок може стосуватися як підтримки економічної діяльності, так і розвитку малого і середнього бізнесу або системи освіти. На цьому етапі також необхідно виявити ризики та перспективи, що пов'язані з основними напрямками розвитку громади.

Третій етап передбачає аналіз внутрішніх ресурсів громади, включаючи її сильні та слабкі сторони. Громада повинна оцінити свої можливості та обмеження, щоб з'ясувати, як її внутрішні ресурси можуть впливати на зовнішні загрози та можливості. Сильні сторони повинні бути зміцнені, а слабкі - виправлені. На цьому етапі важливо враховувати юридичні, професійні та політичні ресурси громади, а також можливі зміни в підготовці персоналу, адміністративній структурі та розробці інших програм. Друга та третя стадії є підготовчими, що дозволяє визначити умови для формулювання місії громади та її стратегічних цілей. Доцільно проводити такі дослідження протягом п'яти років.

На *четвертому етапі* формуються місія, цілі, завдання та план дій. Структура плану вказує на те, що на найвищому рівні знаходиться формулювання місії, яке має донести до внутрішніх і зовнішніх аудиторій цілі існування громади. Визначення місії є основою для розробки цілей та завдань, які служать інструментами досягнення бажаного стану громади. Місія повинна бути ретельно продумана, оскільки вона гарантує стабільність, непохитність і ясність основної мети. Цілі формулюють основні наміри, інтерпретуючи місію громади і виступаючи як місток між місією та завданнями. Завдання уточнюють цілі і позначають перехід від стратегії до конкретних дій. Так, як кількість цілей обмежена, для кожної з них розробляється кілька завдань, які зазвичай мають чіткі кількісні та часові показники виконання, що передбачають реалізацію протягом одного-двох років. Такі завдання є вимірюваними, що дозволяє здійснювати їх постійний моніторинг та оцінку рівня виконання.

При виборі стратегій береться до уваги обмеженість ресурсів і сильні аспекти громади, після чого уточнюються ролі, відповідальність, розподіл ресурсів, пріоритети та конкретні дії. Важливо забезпечити високу підтримку з боку стейкхолдерів, без яких реалізація стратегії не буде можливою.

П'ятий етап полягає в підготовці плану до реалізації, який вважається готовим після його затвердження розробниками та отримання підтримки від стейкхолдерів. Після цього розпочинається виконання плану дій. Виконання плану лежить на виконавчих підрозділах органу місцевого самоврядування, проте розробники плану також повинні стежити за його реалізацією. Окремі складові плану відображаються у бюджетах, програмах, проєктах, організаційних структурах та програмах підготовки кадрів. Може виникнути потреба у створенні нових інструментів для реалізації плану. Цей етап включає безперервну співпрацю між авторами та виконавцями плану, обговорення досягнень і невдач під час виконання.

Шостий етап - моніторинг та оцінка плану. Оскільки стратегічне планування є адаптивним і змінним процесом, воно потребує регулярного оновлення та коригування. Моніторинг виконання плану є ключовим етапом, що

вимагає встановлення показників, які відображають хід реалізації стратегії. Ці показники мають відповідати місії громади, цілям і завданням, будучи зрозумілими для стейкхолдерів. Необхідно виділити достатню кількість ресурсів для моніторингу і чітко визначити відповідальність за його проведення. Регулярні звіти про виконання плану повинні надаватися стейкхолдерам для ознайомлення, що також може сприяти підвищенню відповідальності та визначенню сфер для покращення.

Розробляючи та впроваджуючи стратегічні документи, муніципалітети знаходять нові перспективні точки зростання, робота з якими сприяє у досягненні визначених пріоритетів у майбутньому [10].

Отже, основні напрямки економічного розвитку територіальної громади відображаються у стратегіях, які можуть варіюватися залежно від умов конкретних адміністративно-територіальних одиниць. Важливо, щоб на підготовчому етапі були визначені місія, стратегічні цілі, побудоване дерево цілей та сформульовані стратегічні завдання. Моніторинг і контроль виконання плану є обов'язковими стадіями стратегічного планування, що передбачає розробку показників стратегічного контролю та проведення безпосереднього контролю за реалізацією. Стратегічне планування є безперервним циклом, що вимагає регулярного аналізу виконаних заходів та коригування стратегічного плану на основі отриманих результатів.

Трьома ключовими питаннями стратегічного планування є [22, с. 192-194]:

- 1) Хто ми, що робимо зараз і з яких причин?
- 2) Ким ми прагнемо стати, які завдання ставимо на майбутнє і чому?
- 3) Яким чином ми плануємо досягти поставлених цілей?

За будь-яких обставин стратегічне планування є основою для успішного розвитку територій. Довгострокові стратегії муніципалітетів повинні забезпечувати їх сталий розвиток, включати амбітні цілі та базуватися на ретельно підготовленому аналізі.

Висновки до Розділу 1

Зарубіжна історія стратегічного планування, зокрема використання SWOT-аналізу, залучення широкого кола стейкхолдерів і акцент на узгодженості місцевих та державних інтересів, є цінним орієнтиром для України. Однак, адаптація потребує глибокого вивчення сучасного зарубіжної практики стратегічного планування розвитку муніципальних утворень, а також визначення та врахування особливостей функціонування громад України, таких як законодавче регулювання та рівень інституційної спроможності громад.

Основними стадіями стратегічного планування є: концептуально-аналітична, проблемно-орієнтована, ресурсно-аналітична, формулювання стратегії, реалізація та моніторинг. Особлива роль муніципальної статистики полягає у забезпеченні точних даних для аналізу внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів. Практичну частину роботи слід сконцентрувати на дослідженні процесу розробок стратегічних документів планування розвитку територіальних громад України, включаючи роль муніципальної статистики.

РОЗДІЛ 2

ІСТОРІЯ ТА СТАН ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

2.1. Застосування стратегічного планування розвитку територій в світі та Україні

2.1.1. Зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку муніципальних утворень

Необхідною умовою успішного впровадження стратегічного планування є вивчення досвіду країн і муніципальних утворень, які вже досягли позитивних результатів.

Можна виділити наступні особливості стратегічного планування в різних країнах та в різні періоди часу [44, с. 12-21]:

довгострокова орієнтація - стратегічне планування повинно враховувати потреби майбутніх поколінь;

інтегративна роль - стратегія не тільки задає напрямок розвитку, але й слугує для отримання зовнішнього фінансування та об'єднує громаду;

участь громадян - залучення громадськості до планування є ключовим для забезпечення сталого розвитку.

Ці аспекти актуальні для різних етапів та періодів розвитку муніципалітетів.

Ідеї міського маркетингу, що зародилися в США та поширилися в Європі, суттєво вплинули на розвиток стратегічного планування. Традиційно міські та регіональні органи влади зосереджувалися на формуванні міського бюджету, де визначали основні параметри їхньої діяльності. Однак, зі зростанням складності процесів розвитку та поширенням державно-приватного партнерства, яке вимагало координації багатьох організацій, цей підхід виявився недостатнім. Багато міст зіткнулися з проблемами соціальної поляризації, зумовленої

безробіттям, розшаруванням за доходами та статусами. Це посилює необхідність у впровадженні інновацій та підвищенні конкурентоспроможності міст. У відповідь на ці виклики міста почали розробляти комплексні стратегічні документи, які отримали різні назви: «стратегія економічного розвитку», «економічна стратегія міста», «стратегічний план», «стратегічна концепція розвитку» тощо.

Мета розробки таких стратегій у розвинених країнах полягає в наступному:
формування спільного розуміння економічних змін і єдиної політики для реагування на них;

визначення напрямків економічного розвитку міста;

аналіз і прогнозування дій державних, суспільних та приватних організацій у сфері економічної політики;

створення загальних принципів для підвищення економічного потенціалу жителів, громад і підприємств;

сприяння прийняттю узгоджених та скоординованих рішень в економічній політиці.

У Німеччині та Франції планування стало інструментом післявоєнного відновлення. Важлива роль відводилася економічній інтеграції та залученню громадськості.

Стратегії розвитку міст, в сучасному їх вигляді, набули популярності в європейських країнах наприкінці 1980-х років. Основними причинами цього явища стали посилення міжнародної конкуренції, ускладнення систем управління та потреба в ефективному вирішенні традиційних соціальних проблем міст [34].

Місцеве стратегічне планування економічного розвитку *Німеччини* базується на формуванні комплексного плану економічного зростання громад та розвитку містобудування. Цей процес включає створення стратегій будівництва на муніципальному рівні, які набувають силу закону у Федеральній сукупності законів про будівництво ФРН. Рамки повноважень для реалізації стратегічних заходів встановлюються на муніципальному рівні, де здійснюється також

координація та контроль за діяльністю основних суб'єктів розвитку економіки [14].

Система стратегічного планування *Франції* має індикативний характер, що сприяє координації між державою та приватним сектором. Основна увага приділяється короткостроковим і середньостроковим прогнозам, а методи впливу переважно непрямі. Генеральна комісія з планування формулює стратегії, які враховують регіональні проблеми та специфіку приватного сектору, акцентуючи увагу на територіальному плануванні і розвитку співробітництва між країнами. Регіональна складова стратегічного розвитку є постійним елементом, що сприяє розвитку регіонів та підтримці малого і середнього бізнесу. Механізм розробки стратегій передбачає активну участь усіх економічних суб'єктів, включаючи місцеву владу, що забезпечує інтеграцію приватних інвестицій у загальні стратегічні орієнтири. У 2000 році у Франції була проведена реформа стратегічного планування (SRU), спрямована на покращення міжмуніципального планування та інтеграцію планів територіальної узгодженості (SCoT) і місцевих ресурсів (PLU). У 2008 році до стратегічних планів міст додано нові завдання, такі як екологічне відновлення, боротьба зі зміною клімату і зменшення викидів газів, що свідчить про еволюцію стратегій, які включають сучасні екологічні виклики в рамках розвитку територій [14].

У *Великобританії* Закон про місцеве самоврядування (LGA-2000), приділяє особливу увагу стратегічному управлінню. Цей нормативний акт передбачає, що органи місцевого самоврядування, користуючись розширеними повноваженнями, зобов'язані розробляти стратегії, спрямовані на покращення економічного, соціального та екологічного стану своїх територій. Паралельно з цим, під час створення таких стратегій, місцева влада зобов'язана дотримуватися вказівок урядового секретаря та активно взаємодіяти з громадськістю [4, с. 54]. Основними типами стратегічних документів місцевої влади є: Стратегії сталого розвитку (Sustainable Development Strategies - спрямовані на інтеграцію економічних, соціальних і екологічних аспектів розвитку); Плани розвитку (Development Plans - визначають, як і де повинно відбуватися будівництво та

розвиток територій); Плани благоустрою (Local Plans - детальні плани, що описують політику щодо землекористування на певний період); Комунікаційні стратегії (Community Engagement Strategies - спрямовані на активне залучення мешканців у процес прийняття рішень). Стратегічні документи муніципалітетів Великобританії зазвичай охоплюють термін від 5 до 10 років.

У Іспанії міське стратегічне планування значною мірою базується на **міських стратегічних планах**, і багато міст приймають власні **довгострокові стратегії**. Процес планування в Іспанії часто передбачає високу участь як публічних, так і приватних зацікавлених сторін, а ключову роль у цьому відіграють мери. Стратегічні плани зосереджені на міській інфраструктурі та фізичній трансформації міст, хоча останнім часом плани також надають пріоритет соціальній згуртованості, екологічній стійкості та цифровим інноваціям у рамках концепції «розумного міста» [41].

У східноєвропейських країнах після розпаду СРСР стратегічне планування перейшло від централізованої моделі до децентралізованої, як, наприклад, у Польщі. Основна увага зосереджувалася на демократизації, фінансовій стійкості та залученні громадян до прийняття рішень.

У Польщі **Стратегія розвитку міста (Strategia Rozwoju Miasta)** та **Місцевий план просторового розвитку (Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego)**, приймаються на рівні місцевих органів самоврядування та включають консультації з громадськістю, з акцентом на сталий розвиток і просторове планування. Strategia Rozwoju Miasta - це стратегічний документ, який визначає довгострокові цілі соціального, економічного та екологічного розвитку міста. Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP) - місцевий план просторового розвитку, що регулює використання земель, забудову та інфраструктурні проекти. Ці документи приймаються через громадські обговорення та затверджуються місцевими радами.

Основними викликами для впровадження стратегій муніципалітетів Польщі є залежність від фондів ЄС, що ускладнює реалізацію запланованих проектів. Законодавчі реформи, які інтегрують соціально-економічний аналіз з

просторовим плануванням, сприяють кращій координації між рівнями управління [42].

У *Чеській Республіці* стратегічне планування також є важливим інструментом муніципального управління. Основним документом є **Регіональна стратегія розвитку**, яка координується на державному рівні, але впроваджується на місцевому. Особливістю чеського підходу є поєднання стратегічного планування із програмами Європейського Союзу, що дозволяє залучати фінансові ресурси для реалізації проектів. У Чехії велике значення приділяється регіональному розвитку, який включає соціальні, економічні та екологічні аспекти, що забезпечує комплексність стратегії [9, с. 55-58].

У *Словаччині* процес стратегічного планування на муніципальному рівні передбачає розробку **Муніципальної стратегії розвитку**. Цей документ базується на участі громадськості, а також враховує загальноєвропейські цілі сталого розвитку. Важливою складовою процесу є інклюзивність – залучення місцевих мешканців на всіх етапах створення стратегії, від діагностики ситуації до впровадження. Це дозволяє громадянам впливати на формування пріоритетів розвитку громади [9, с. 58-61].

У *Румунії* стратегічне планування часто розглядається як формальна вимога для доступу до фондів Європейського Союзу, тому муніципалітети створюють *плани*, які іноді є описовими і не містять глибокого аналізу. У процесі планування участь громадськості є обмеженою, а моніторинг і оцінка часто ігноруються. Місцева влада часто сприймає стратегічне планування як необхідний крок для отримання фінансування на короткострокові проекти, а не як інструмент довгострокового розвитку [41].

Угорські муніципалітети також стикаються з викликами в стратегічному плануванні, особливо у зв'язку плануванням з розподілом ресурсів. Один із ключових документів – *Стратегічний план муніципального розвитку*, який охоплює широке коло питань: від економіки до екології. Стратегічні плани є обов'язковими, але часто існує розрив між намірами процесу планування та його реальним впровадженням. Стратегії розробляються із врахуванням національних

і регіональних планів, що забезпечує їхню відповідність загальнодержавним цілям розвитку. Як і в інших посткомуністичних країнах, муніципалітети більше зосереджуються на фінансових і бюджетних планах, ніж на розробці всеосяжних стратегічних цілей [9, с. 61-65; 41].

Європейський Союз, хоча і не має формальної компетенції у сфері регіонального планування, активно впливає на цей процес через ініціативи та політики, спрямовані на стимулювання інтегрованого підходу до регіонального розвитку. Однією з таких ініціатив є *Європейська перспектива просторового розвитку*, яка просуває стратегічне просторове планування. Іншим важливим елементом є *політика згуртованості*, яка сприяє економічному, соціальному та територіальному розвитку в межах ЄС, надаючи фінансову підтримку через багаторівневу систему управління. Важливим елементом є *багаторічне планування*, яке передбачає семирічні операційні програми для ефективного використання структурних фондів на регіональному та місцевому рівнях. Головний виклик для країн-членів та кандидатів до ЄС - це їх адміністративна спроможність ефективно використовувати надані інструменти та залучення фінансування для підтримки місцевих та регіональних стратегій розвитку [5].

У *Туреччині* з 2006 року стратегічне планування стало обов'язковим для муніципалітетів з населенням понад 50 000 осіб. Закон про фінансове управління та контроль (Закон № 5018) підкреслює, що ці плани є важливими для місцевого управління. Муніципалітети готують **стратегічні плани** відповідно до вказівок центрального уряду, зосереджуючись на аналізі інституційної ситуації, встановленні стратегій і впровадженні механізмів контролю. Однак багато муніципалітетів досі розглядають процес стратегічного планування як формальність, а не як інструмент покращення управління [41].

У *США* планування стало важливим інструментом в урядових програмах з міського розвитку у 1960-х роках. Пріоритетом були сталий розвиток, управління інфраструктурою та соціальна рівність.

У США економічний розвиток в основному покладений на уряди штатів, без єдиної загальнонаціональної стратегії. Однак федеральна політика з

місцевим акцентом підтримує розвиток у регіонах, де штати стикаються з унікальними викликами. Місія Департаменту житлового будівництва та міського розвитку (HUD) полягає в створенні стійких і інклюзивних громад, а також забезпеченні доступного житла для всіх. Департамент зосереджується на зміцненні ринку житла, задоволенні потреби в якісному орендованому житлі, покращенні якості життя через житло і створенні спільнот, вільних від дискримінації. У сільській місцевості Міністерство сільського господарства прагне покращити економічні можливості і якість життя сільських американців. Програма планування відповідає за розробку і реалізацію Стратегії комплексного економічного розвитку (CEDS), яка служить основою для співпраці між різними учасниками, такими як органи місцевого самоврядування, бізнес і громади, в обговоренні економічних напрямків розвитку регіону [5].

Стратегічні плани в муніципалітетах США зазвичай розробляються на період від 3 до 5 років, але можуть включати довгострокові бачення на 10-15 років залежно від потреб громади та її ресурсів. Це забезпечує узгодження між баченням громади та її щоденними операціями, враховуючи як поточні, так і майбутні виклики та можливості [43]. Муніципалітети мають значну свободу у розробці своїх *стратегічних планів*, часто адаптуючи їх для вирішення місцевих економічних і соціальних проблем. Плани є прозорими та передбачають активну участь громади [41].

У Канаді стратегічне планування зосереджене на інтеграції багатокультурного суспільства та екологічної стійкості, з урахуванням потреб різних етнічних громад.

Стратегічним розвитком регіонів займаються шість агенцій регіонального розвитку Канади (RDA), які представляють усі регіони країни і з 2015 року підпорядковуються Міністерству інновацій, науки та економічного розвитку. RDA активно співпрацюють зі стратегічними партнерами на регіональному рівні, включаючи провінційні, територіальні, муніципальні та корінні органи влади, у рамках діяльності федерального уряду. Це залучення дозволяє враховувати регіональні інтереси при розробці національної політики. У 2018

році RDA було визначено однією з чотирьох основних національних платформ для реалізації Канадського плану інновацій та навичок. Завдяки цій ролі агенції сприяють інноваційному та інклюзивному зростанню в усіх регіонах, використовуючи стратегічну політику, що узгоджується на національному рівні, але залишається адаптованою до регіональних потреб. Водночас RDA продовжують виконувати свої основні функції, допомагаючи провінціям у розвитку та диверсифікації регіональної економіки. Провінції та території Канади часто створюють власні перспективні та просторові плани розвитку. Наприклад, 30-річний план розвитку Великої Золотої Підкови є субрегіональним планом просторового розвитку, який охоплює декілька муніципалітетів і сільських районів навколо західного озера Онтаріо. Цей план визначає конкретні цілі у сфері землекористування та економічного розвитку [5].

У рамках збереження принципів федералізації, країна передає управління елементами сталого розвитку на рівень територій, областей та муніципалітетів, дозволяючи їм розробляти власні **стратегії сталого розвитку**. Законодавчо визначені обов'язкові елементи стратегічного плану включають: місію та бачення розвитку, аналіз соціально-економічного контексту, основні проблеми, стратегічні напрямки, можливі дії, експериментальні райони, цілі, показники ефективності та вклад у державні пріоритети [14].

У Китаї стратегічне планування розвивалося від централізованого планування до більш ринково-орієнтованих стратегій, спрямованих на прискорений економічний ріст та модернізацію.

Японія використовувала стратегічне планування для відновлення після Другої світової війни з акцентом на інновації та технологічний розвиток.

Механізм реалізації стратегії економічного розвитку в Японії ґрунтується на характерній рисі японського суспільства - сильній орієнтації на досягнення групових цілей. Це сприяє тому, що багато японських компаній планують свою діяльність, враховуючи національну стратегію. Для підпорядкування розвитку окремих компаній національним інтересам використовують адміністративне керівництво. Державні органи Японії активно застосовують неформальний

примус до приватного бізнесу, спираючись на методи визначення інструментів регіонального розвитку центральним урядом. Центральне управління формує загальну спрямованість інструментів розвитку, а регіони, враховуючи свої особливості, складають і реалізують регіональні плани. Такий підхід дозволяє об'єднати зусилля нації для вирішення важливих проблем на різних етапах розвитку. Процес стратегічного планування в Японії має чітке законодавче оформлення, хоча загальнонаціональні плани соціально-економічного розвитку не є законами. Вони представлені у вигляді державних програм, які слугують орієнтирами для економічних суб'єктів, і їх виконання є практично обов'язковим. П'ятирічні плани-програми формують стратегічні цілі та мають індикативний характер, спрямовані на мобілізацію економічних зв'язків для досягнення загальнонаціональних цілей. Ці програми демонструють ймовірні шляхи розвитку національної економіки, проблеми, що можуть виникнути для уряду та бізнесу, а також надають рекомендації для їх вирішення. Акцент на комплексний розвиток регіонів є основою економічного аналізу та планування в Японії, що підкреслює важливість економічного районування для успішного розвитку країни в цілому [14].

У постколоніальних африканських країнах стратегічне планування спрямоване на вирішення проблем бідності, розширення доступу до освіти та охорони здоров'я, а також економічну стабільність. У **Плані розвитку Африканського союзу** для країн-членів ставиться акцент на зменшення бідності та соціальну стабільність. Прийняття відбувається через національні уряди і міжнародну співпрацю.

У різні історичні періоди стратегічне планування зазнавало значних змін через свої специфічні риси, обумовлені соціально-економічним контекстом, а також політичними й культурними факторами.

Наразі в більшості країн процес розробки документів стратегічного планування відбувається за активної участі суспільства. Такий підхід робить ці документи інструментом громадського контролю за діяльністю органів влади. [3, с. 248-254.].

Стратегічне планування на рівні муніципалітетів в країнах з найбільш розвиненою економікою відрізняється як за документами, що використовуються, так і за процесами їх прийняття. Нижче наведено огляд того, як здійснюється стратегічне планування в цих країнах, з акцентом на конкретні документи та процеси, які використовуються (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. Стратегічні документи муніципалітетів країн з найбільш розвиненою економікою в світі та особливості їх прийняття

Континент	Країна (Союз)	Стратегічні документи та особливості їх прийняття
Європа	Німеччина	<p>Регіональні та муніципальні плани спрямовані на збалансований розвиток із сильним акцентом на екологію. У Німеччині міські стратегії розвитку називаються <i>Stadtentwicklungskonzept</i> (Концепція розвитку міста) та <i>Bebauungsplan</i> (План забудови). <i>Stadtentwicklungskonzept</i> (Концепція розвитку міста) - це концепція стратегічного розвитку міста, яка визначає довгострокові цілі для соціального, економічного, екологічного та просторового розвитку. Цей документ охоплює питання інфраструктури, житлової забудови, транспорту, економіки та інтеграції екологічних стандартів. <i>Bebauungsplan</i> (План забудови) - це детальний план забудови, що регулює використання земельних ділянок у межах міста, визначає тип забудови, щільність населення та інші технічні параметри. <i>Flächennutzungsplan</i> (План використання земель) також є важливим документом, який визначає загальну структуру використання міських земель. Прийняття базується на участі зацікавлених сторін і громад.</p>
	Франція	<p>Процес стратегічного планування у Франції базується на децентралізації влади, що дає регіонам (Регіональні стратегії економічного розвитку, інновацій та інтернаціоналізації (SRI-SI)) та муніципалітетам (Міські стратегії розвитку у Франції «Contrat de ville» (Контракти міста) або «Plan Local d'Urbanisme» (PLU)) більшу автономію в управлінні економічним розвитком. <i>Contrat de ville</i> - це стратегічний документ, який визначає основні напрями соціального, економічного та інфраструктурного розвитку місцевих територій. Він часто орієнтований на підтримку неблагополучних районів та забезпечення соціальної інтеграції. Особливу увагу приділяється підтримки бізнесу узгодження стратегічних документів з приватним сектором. <i>Plan Local d'Urbanisme (PLU)</i> - це місцевий містобудівний план, який регулює просторовий розвиток територій, включаючи використання земель та планування забудови. Залучення місцевої громади та підприємств є обов'язковою частиною процесу стратегічного планування.</p>

	Великобританія	У Великобританії Закон про місцеве самоврядування (LGA-2000) встановлює стратегічний підхід до управління на рівні місцевої влади, спрямований на покращення економічного, соціального та екологічного стану територій. Використовуючи розширені повноваження, органи місцевого самоврядування повинні розробляти різноманітні стратегії, такі як стратегії сталого розвитку, плани розвитку, благоустрою та комунікаційні стратегії, з обов'язковим залученням громадськості та дотриманням урядових вказівок. Ці документи розраховані на середньостроковий період, охоплюючи від 5 до 10 років.
Північна Америка	США	Місцеві стратегічні плани розвитку обговорюються з громадою і мають сильний акцент інфраструктуру, зокрема на створенні стійких і інклюзивних громад, а також забезпеченні доступного житла для всіх. Прийняття планів відбувається через муніципальні ради із залученням зовнішніх експертів.
	Канада	Національна стратегія сталого розвитку фокусується на інтеграції екологічних та соціальних аспектів. У рамках збереження принципів федералізації, країна передає управління елементами сталого розвитку на рівень територій, областей та муніципалітетів, дозволяючи їм розробляти власні стратегії сталого розвитку. Казначейство має право визначати вимоги щодо подання інформації в плані, зокрема стосовно частоти оновлення та використаних інструментів. Проте науковці зазначають, що чіткі законодавчі вимоги обмежують можливості проектування, зводячи стратегію до схеми розвитку.
Азія	Китай	Стратегічні документи: Основним документом стратегічного планування в Китаї є П'ятирічні плани розвитку (Five-Year Plans) , що охоплюють різні сфери національної економіки, соціального розвитку, технологій та інфраструктури. Ці плани є фундаментальними для визначення загального курсу розвитку країни на кожен п'ятирічний період. Процес прийняття п'ятирічних планів здійснюється централізовано на рівні Уряду Китаю. Вони розробляються Державною радою Китаю і затверджуються національними зборами Народних представників. Громадські обговорення є обмеженими, але підприємства та місцеві органи влади беруть участь у виконанні планів на місцевому рівні. Таким чином, стратегічні документи в Китаї мають централізований характер, проте їхня реалізація здійснюється на всіх рівнях влади з чіткими індикаторами розвитку.
	Японія	Процес планування в Японії сильно централізований, однак муніципалітети мають певну автономію. Прийняття муніципальних стратегій сталого розвитку супроводжується громадськими обговореннями, а також інтеграцією приватного сектору.

* створено автором

Стратегічне планування на рівні муніципалітетів є критично важливим інструментом для досягнення сталого розвитку територіальних громад. Цей процес стикається з рядом викликів, зокрема, залученням громадськості, узгодженням з національними цілями та ефективним моніторингом реалізації планів. Незважаючи на те, що основні стратегічні документи, такі як плани та стратегії розвитку муніципалітетів, можуть бути подібними, їхня якість і успішність реалізації варіюються залежно від політичної волі, адміністративного потенціалу та залучення зацікавлених сторін.

Успіх стратегічного планування визначається не лише наявністю документа, а й активною участю громадськості, постійним моніторингом прогресу та здатністю реагувати на зміни. Основними принципами розробки стратегій є їх ретельне обґрунтування, визначення цілей і завдань, SWOT-аналіз, та розробка гнучких планів заходів (дій). Важливим аспектом є позиція муніципалітету як координатора, що залучає різні групи та організації до процесу планування.

Закордонний досвід свідчить про те, що найкращі результати досягаються в тих адміністративно-територіальних одиницях, де застосовуються інтегровані та програмні підходи, що дозволяє максимально раціонально використовувати ресурси та визначати стратегічні цілі. Ключовими принципами успішного стратегічного планування є врахування конкурентних переваг, соціальне партнерство, постійна робота над планом та адаптація підходу до специфіки кожної території.

Проте в частині країн було допущено ряд помилок під час розробки стратегій, зокрема, відсутність комунікаційної стратегії, недостатнє фінансування та нехтування інтересами ключових груп. Ці недоліки призводять до формування неефективних стратегій.

Врахування і використання накопиченого міжнародного досвіду може значно поліпшити процес стратегічного планування в Україні, що вимагає комплексного та системного підходу для забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

2.1.2. Передумови розвитку та становлення стратегічного планування громад України

Соціально-економічний розвиток територіальних громад є пріоритетним напрямком у системі державних інтересів, оскільки він робить значний внесок у політичне та економічне життя країни і сприяє підвищенню її іміджу на міжнародній арені. Господарська діяльність територіальних громад і активізація їх економічного життя визначають тенденції економічного зростання всієї країни. В свою чергу, економічний розвиток регіонів є важливим джерелом підвищення якості життя населення завдяки збільшенню доходів громадян, що сприяє зростанню рівня споживання, освіти та медичного обслуговування.

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади реалізується в Україні з 2014 року. Початком реформи слугувало прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [13].

У 2015 році Верховна Рада ухвалила Закон України «Про засади державної регіональної політики» [27]. Хоча в редакції Закону 2015 року згадується про розробку стратегій для міст, селищ і сіл, ця тема не отримала великої уваги. У частині 2 статті 16 зазначено, що «міські, селищні, сільські ради можуть розробляти та затверджувати з урахуванням Державної стратегії регіонального розвитку України стратегії розвитку міст, селищ та сіл». Це положення визначає, що розробка стратегій розвитку громад не є обов'язковою для органів місцевого самоврядування (адже йдеться про можливість розробки, а не обов'язок). Проте, якщо громади вирішують зайнятися розробкою стратегії, закон передбачає чіткі правила: органи місцевого самоврядування зобов'язані координувати свої дії з центральними та регіональними органами виконавчої влади, узгоджувати з ними цілі, пріоритети, завдання та заходи стратегій як під час їх розробки та реалізації, так і під час моніторингу та оцінки результативності, що передбачено статтею 17 Закону.

З 2015-2016 років, було створено перші об'єднані територіальні громади, частина з яких вже розробила та затвердила власні стратегії розвитку. У цьому процесі вони керувалися чинним законодавством щодо розроблення регіональних стратегій, спиралися на досвід регіонального стратегічного планування та отримували методичну підтримку від різноманітних міжнародних програм технічної допомоги [20; 35].

2016-2021 роки відзначаються системним плануванням в новостворених об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). Раніше все планування в громадах зводилося до однорічних Планів соціально-економічного розвитку (ПСЕР). Прискорило цей процес реформ Міністерство розвитку громад та територій України, яке поставив важливу умову: субвенції на розвиток інфраструктури громад надаватимуться лише на основі цільових проєктів, включених до ПСЕР. Новий формат ПСЕР, розрахований на три роки, фактично став прообразом стратегій розвитку громад. Цей період відзначався створенням 1469 спроможних територіальних громад, в яких розвиваються процеси перебудови управління, стимулювання місцевого економічного розвитку, активізації громадянської свідомості та нарощування соціального капіталу [33; 38].

За словами представників фондів, «якщо у вас немає стратегії розвитку, то ви не можете претендувати на серйозні грантові ресурси» [31].

М'який тиск «зверху» щодо необхідності стратегічних документів для отримання співфінансування проєктів громади з державних чи міжнародних джерел сприяв тому, що громади «дозріли» до розробки своїх стратегій розвитку [33].

З прийняттям у 2022 році змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» в Україні запроваджено чітку систему трирівневого стратегічного планування (держава – регіон – громада), яка передбачає обов'язкову розробку стратегій для всіх територіальних громад. З метою упорядкування методичних підходів до цього процесу, наприкінці 2022 року Міністерством розвитку громад та територій України разом з експертами у сфері регіонального розвитку розроблено Методичні рекомендації щодо порядку

розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад, які було затверджено наказом від 21.12.2022 р. № 265 [16].

У результаті реформи децентралізації та впровадження програмно-цільового підходу, на органи місцевого самоврядування покладено завдання з довгострокового та короткострокового планування розвитку громад. Стратегія громади стала інструментом довгострокового планування (на 7-10 років), а для короткострокового планування розробляються місцеві цільові програми (на 1-3 роки). Ці документи спираються на дослідження соціально-економічного потенціалу громади та виявлення локальних проблем, визначають мету їх розв'язання за допомогою конкретних заходів і мають бути узгодженими між собою: стратегія окреслює загальні цілі, а програми деталізують шляхи їх досягнення.

У основу такої стратегії покладено аналіз основних умов та можливостей для розвитку, підходи до забезпечення сталого розвитку та визначено пріоритетні сфери, цілі й заходи соціально-економічної політики.

Основною метою місцевих стратегій є забезпечення досягнення конкретних і вимірюваних результатів у розвитку громади. Для цього розробляються спеціальні індикатори та показники, як кількісні, так і якісні, а також здійснюється моніторинг їх виконання. У рамках децентралізаційного процесу, стратегічне планування на рівні місцевих громад сприяє підвищенню ефективності управління, робить процес самоврядування більш прозорим і доступним для громадян, залучає їх до прийняття рішень та контролю за владою. Це також змінює фокус роботи місцевих посадовців на досягнення реальних результатів замість бюрократичних процедур, зменшує можливість ручного управління розвитком громад, оскільки стратегія містить чіткі заходи та індикатори, що робить її виконання менш залежним від суб'єктивних рішень чиновників.

Стратегія місцевого розвитку стає фундаментальним документом органу місцевого самоврядування, який визначає напрями надання місцевих послуг,

впровадження інфраструктурних проєктів, формування бюджету, а також дає можливість залучення інвестицій та грантових ресурсів, створює сприятливе враження для донорів та інвесторів, підкреслюючи рішучість та серйозність намірів.

Ключовим питанням є: чи зможе процес стратегічного планування справді закріпитися і стратегії розвитку стануть основним інструментом для щоденного управління громадою, а не просто формальною умовою для отримання державного фінансування чи міжнародної технічної допомоги. Важливо, щоб стратегії не сприймалися як суто бюрократичний документ, а стали практичним дороговказом для прийняття рішень, управління ресурсами та планування розвитку на всіх рівнях. Тільки тоді вони можуть виконувати свою справжню функцію - забезпечувати сталий розвиток громади та підвищувати її конкурентоспроможність.

2.2. Стратегії розвитку: нормативні-правове забезпечення процесу розробки та місце в системі планувальних документів розвитку громад

2.2.1. Нормативно-правова база, принципи та підходи розробки стратегій розвитку громад

Процес розробки Стратегії розвитку громад ґрунтується відповідно на особливостях функціонування громади, чинної законодавчої та нормативної бази зі стратегічного планування на національному і регіональному рівнях, а саме:

Закон України «Про засади державної регіональної політики»;

Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»;

Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;

Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 р. № 722/2019;

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 05 серпня 2020 р. № 695;

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03 березня 2021 р. № 179;

Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів» від 04 серпня 2023 р. № 816;

Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» від 04 серпня 2023 р. № 817;

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» від 21 грудня 2022 р. № 265;

Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» від 31 березня 2016 р. № 79;

Стратегія розвитку відповідної області до 2027 року.

Розробка Стратегії розвитку громади повинна виконуватися із дотриманням таких основних принципів:

1) об'єктивність – використання офіційних та статистичних даних, проведення опитувань громадської думки, врахування реальних цілей і індикаторів;

2) обґрунтованість і доцільність – використання кращого досвіду, врахування чітких цілей розвитку та економічно обґрунтованих заходів та проектів;

3) координація – взаємозв'язок та узгодженість довгострокових стратегій, із відповідними регіональними програмами;

4) відкритість й прозорість – передбачає доступ громадськості та інформування щодо забезпечення необхідних орієнтирів для планування їх життя та підприємницької діяльності;

5) паритетність – забезпечення рівності можливостей для висловлення позицій усіх сторін;

6) недискримінація та рівність доступу – створення можливості для висловлення позицій;

7) ефективність – визначення досяжних цілей та виконання завдань і заходів у визначені терміни;

8) історична спадкоємність – наслідування позитивних надбань попередніх періодів та врахування інтересів майбутніх поколінь [5].

Разом з тим, при розробці стратегії розвитку громади потрібно дотримуватись територіально-орієнтованого та безпекового підходів, з урахуванням змін і наслідків, спричинених збройною агресією проти України.

Територіально-орієнтований підхід передбачає планування розвитку громади, засноване на всебічному аналізі можливостей і обмежень, які стосуються окремих населених пунктів і територій громади. Це включає розробку та впровадження ініціатив і проектів, які сприятимуть розвитку громади і водночас не погіршать стан економічної, бюджетної, соціальної, екологічної, демографічної, безпекової та інших важливих сфер у окремих частинах громади.

Безпековий підхід орієнтований на планування розвитку громади з урахуванням можливих загроз і ризиків, які можуть вплинути на ситуацію в громаді, таких як небезпеки з боку Російської Федерації, Республіки Білорусь,

природні катастрофи, зміни клімату та техногенні аварії. Ці фактори повинні враховуватись при підготовці місцевих програм і проєктів розвитку.

Головними пріоритетами в розробці Стратегії є забезпечення відкритості й демократичності процесу, гендерної рівності та залучення усіх зацікавлених сторін [6].

2.2.2. Єдина система планувальних документів розвитку громад, узгодженість Стратегії розвитку громади з державними планувальними документами та містобудівною документацією

Система планувальних документів розвитку територіальних громад, визначена статтею 7 Законом України «Про засади державної регіональної політики» [27], та включає:

- 1) Стратегії розвитку територіальних громад;
- 2) Плани заходів з реалізації стратегій розвитку територіальних громад;
- 3) Програми економічного і соціального розвитку територіальних громад;
- 4) Плани відновлення та розвитку територіальних громад (розробляються для відновлення та розвитку територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України).

Разом з тим, система планувальних документів розвитку територіальних громад включає в себе містобудівні планувальні документи, які визначені в Законі України «Про регулювання містобудівної діяльності» [30]:

- 1) Комплексні плани просторового розвитку територій територіальних громад (просторові плани) - одночасно містобудівна документація на місцевому рівні та документація із землеустрою, що визначає планувальну організацію, функціональне призначення території, основні принципи і напрями формування єдиної системи громадського обслуговування населення, дорожньої мережі, інженерно-транспортної інфраструктури, інженерної підготовки і благоустрою, цивільного захисту, охорони земель та інших компонентів навколишнього природного середовища, формування екомережі, охорони і збереження

культурної спадщини та традиційного характеру середовища населених пунктів, а також послідовність реалізації рішень, у тому числі етапність освоєння території;

2) Генеральні плани населених пунктів - одночасно містобудівна документація на місцевому рівні та земельпорядна документація, що визначає принципові вирішення розвитку, планування, забудови та іншого використання території населеного пункту;

3) Детальні планів території - одночасно містобудівна документація на місцевому рівні та земельпорядна документація, що визначає планувальну організацію та розвиток території;

4) Концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади - документ стратегічного планування, який може розроблятися на замовлення органу місцевого самоврядування із залученням місцевих мешканців, суб'єктів господарювання, що зареєстровані та/або здійснюють господарську діяльність на території відповідної територіальної громади або мають намір здійснювати таку діяльність у межах відповідної території, і визначає довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально-економічні пріоритети розвитку території, є вихідними даними для розроблення містобудівної документації на місцевому рівні на принципах сталого розвитку з метою підвищення якості життя, доступності та рівності можливостей, сприяння розвитку соціальних суспільних відносин та ділової активності, оптимізації адміністративної діяльності, відповідає державним і регіональним програмам розвитку та затверджується відповідним органом місцевого самоврядування;

5) Програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) - місцева програма відновлення територій, яка визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і включає комплекс заходів для забезпечення відновлення території територіальної громади (її частини), яка постраждала внаслідок збройної агресії проти України або в якій сконцентровані соціально-економічні, інфраструктурні,

екологічні чи інші кризові явища. Програма комплексного відновлення не належить до містобудівної документації.

Стратегії та щорічні програми економічного і соціального розвитку територіальних громад спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, залучення інвестицій, задоволення соціальних потреб населення та підвищення якості життя. Просторові плани (генеральні плани) визначають розвиток території як об'єкта містобудівної політики місцевої влади. Всі ці документи взаємопов'язані та сприяють підвищенню ефективності функціонування території, хоча кожен з них має свої особливості.

Прийняття довгострокової стратегії є важливим для вивчення тенденцій і закономірностей розвитку на місцевому рівні, а також для визначення можливих сценаріїв майбутнього соціального і економічного розвитку, а також встановлення етапів та строків досягнення пріоритетних цілей. Для реалізації окремих стратегічних напрямів створюються місцеві цільові програми розвитку в окремих сферах економіки, які слугують ефективним інструментом впровадження довгострокової місцевої політики [22, с. 212-213].

Просторове планування є однією з ключових складових планування розвитку територіальної громади. Розробка стратегії розвитку стане ще ефективнішою, якщо одночасно займатися просторовим плануванням територій громади.

На відміну від стратегії, просторове планування має чітку, юридично врегульований характер та визначається як процес управління використанням земельних ресурсів. Оскільки територія є обмеженим і цінним ресурсом, її ефективне використання має значний вплив на соціальний прогрес.

Комплексний план просторового розвитку територіальної громади розробляється для всієї території відповідної громади, та включає: генеральний план адміністративного центру, генеральні та детальні плани територій інших населених пунктів, а також схему функціональних зон всієї території громади із встановленням вимог до забудови та ландшафтної організації таких зон. До комплексного плану можуть бути включені раніше затверджені генеральні та

детальні плани населених пунктів, якщо вони узгоджуються з планувальними рішеннями комплексного плану (ст. 16-1 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності»).

З впровадженням комплексного плану просторового розвитку територій громади власники і орендарі земельних ділянок отримають можливість змінювати їхнє призначення, дотримуючись правил функціонального зонування. Разом з тим, передбачено спрощення процесу визначення цільового використання земель за допомогою цифровізації кадастрових даних, що відобразатиме містобудівні обмеження та регламентацію їх використання. Окрім того, громада сама визначатиме функціональне розпланування своїх територій та встановлюватиме правила забудови [10; 25].

У цьому контексті планування простору є надзвичайно важливим. Саме взаємодоповнюючі документи державного планування – стратегія розвитку та комплексний план просторового розвитку територій громади дозволяють:

- досягти стратегічного бачення громади в майбутньому;
- застосовувати ефективне планування та забудову територій;
- зберігати та розвивати традиційне життєве середовище;
- захищати та відновлювати об'єкти культурної та історичної спадщини населених пунктів громади;
- створювати сприятливі умови для залучення інвестицій;
- забезпечувати збалансований розвиток усіх населених пунктів громади та визначати пріоритети кожного з них.

Отже, важливим структурним елементом для реалізації стратегії розвитку громади є містобудівна документація, яка має узгоджуватися з положеннями Стратегії розвитку громади.

У статті 5 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17 лютого 2011 р. № 3038-VI [30] зазначено, що програми розвитку регіонів, населених пунктів, а також програми господарського, соціального та культурного розвитку мають відповідати містобудівній документації відповідного рівня.

Процес просторового планування здійснюється на рівнях держави, регіону та місцевих громад, при цьому кожен тип об'єкта планування потребує специфічних видів містобудівної документації. Таким чином, плануванню підлягає не лише вся територія країни (національний рівень), а й області та райони (регіональний рівень), а також території громад (місцевий рівень) [22, с. 212-213].

Статтею 7 Закону України «Про засади державної регіональної політики» від 05 лютого 2015 р. № 156-VIII визначає, що документи стратегічного планування мають узгоджуватися з містобудівною документацією і розроблятися з урахуванням напрямів державної регіональної політики та документів державного прогнозування і планування, визначених законодавством.

Стратегія громади, як основний планувальний документ розвитку громади, повинна відповідати цілям державної політики в сфері регіонального розвитку, зокрема щодо формування згуртованої держави в соціальному, економічному, гуманітарному, екологічному та безпековому аспектах, підвищення конкурентоспроможності регіонів та розвитку ефективного багаторівневого врядування [7]. Вона має бути узгоджена з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Національною економічною стратегією до 2030 року та обласною стратегією (див. табл. 2.2).

У глобальному контексті стратегія має узгоджуватися з Цілями сталого розвитку ООН, визначеними резолюцією «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [21].

Отже, розвиток громад залежить від цілого ряду різноманітних факторів - просторових, економічних, соціальних, культурно-духовних, екологічних та інших, які слід враховувати під час територіального планування. Саме тому для територій розробляється кілька планувальних документів, кожен із яких має свій окремий об'єкт, цілі та призначення, але разом вони утворюють єдину систему для планування розвитку громади.

Таблиця 2.2. Місце Стратегії в системі планувальних документів, ключові аспекти та завдання на різних рівнях планування розвитку територій*

Рівень	Просторовий аспект	Соціально-економічний аспект	Аспект відновлення територій	Ключові завдання
НАЦІОНАЛЬНИЙ	Генеральна схема планування території України	Національна економічна стратегія на період до 2030 року; Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки	План відновлення України (комплексний документ, включає заходи із відновлення всіх уражених територій)	<p>Формування та реалізація стратегічних цілей державної економічної політики.</p> <p>Планування соціально-економічних показників та розміщення продуктивних сил на національному рівні, враховуючи пріоритетні напрями державної політики.</p> <p>Забезпечення основ для сталого розвитку шляхом досягнення визначених соціально-економічних цілей.</p> <p>Створення планувальної основи для ефективного розміщення виробничих об'єктів з урахуванням економічних та соціальних потреб.</p> <p>Використання інвестиційних підходів для регіонального розвитку, враховуючи особливості різних типів територій.</p> <p>Проведення комплексних заходів з відновлення територій, що постраждали внаслідок військових чи інших кризових ситуацій.</p> <p>Реалізація інвестиційних проектів та заходів з відновлення інфраструктури та економічного потенціалу уражених регіонів.</p>
РЕГІОНАЛЬНИЙ	Схеми планування території областей	Регіональні стратегії розвитку та Плани заходів з їх реалізації	Програми відновлення областей (для областей, віднесених до «територій відновлення»)	<p>Впровадження проектів розвитку для різних типів територій, що спрямовані на забезпечення сталого зростання та підвищення рівня життя населення.</p> <p>Проведення інвестиційних заходів для підтримки соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення регіональної стабільності.</p> <p>Впровадження регіональних стратегій розвитку, орієнтованих на підвищення ефективності використання державних ресурсів.</p> <p>Створення планувальної основи для раціонального використання територій, враховуючи соціально-економічні потреби та інтереси регіону.</p> <p>Забезпечення комплексного підходу до планування територій для гармонійного розміщення об'єктів інфраструктури та виробничих сил.</p> <p>Реалізація інвестиційних проектів та заходів для розвитку та відновлення інфраструктури.</p>
МІСЦЕВИЙ	Комплексні плани просторового розвитку територій громад (генеральні плани населених пунктів і детальні плани територій)	Стратегії розвитку громад та Плани заходів з їх реалізації	Програми відновлення громад (для громад, які уражені внаслідок збройної агресії рф проти України, віднесені до «територій відновлення»)	<p>Реалізація стратегій розвитку громад, що враховують потреби та пріоритети громади.</p> <p>Обґрунтування майбутніх потреб громади та визначення пріоритетних напрямів використання територій на засадах сталого розвитку.</p> <p>Забезпечення визначення перспективних напрямів розвитку населених пунктів громад.</p> <p>Виконання норм містобудівного, санітарного, екологічного, природоохоронного, протипожежного та іншого законодавства у плануванні територій.</p> <p>Реалізація місцевих програм, що включають інвестиційні заходи для розвитку інфраструктури та підтримки громади, зокрема в галузях освіти та охорони здоров'я, для забезпечення доступу до якісних послуг.</p> <p>Реалізація проектів відновлення, спрямованих на покращення економічного та соціального потенціалу територій.</p>

*Джерело: складено автором на основі [32; 36].

Обов'язковими базовими планувальними документами розвитку громад наразі є: стратегії розвитку територіальних громад; комплексні плани просторового розвитку територій територіальних громад (генеральні плани населених пунктів); щорічні програми економічного і соціального розвитку територіальних громад.

Територіальні громади, розробляючи стратегічні та просторові планувальні документи, зустрічаються з проблемою повторення робіт і змісту між документами, що визначаються різними нормативно-правовими актами, зокрема законами «Про регулювання містобудівної діяльності» [30] та «Про засади державної регіональної політики» [27].

Для вивчення думок громад щодо скорочення кількості планувальних документів та їх узгодженості ГО «Інститут громадянського суспільства» провів опитування серед 237 громад, яке тривало з 14 по 16 лютого 2024 року. Більшість учасників висловила підтримку скорочення кількості таких документів, і лише менше 2% були проти.

Документ «Концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади», як планувальний інструмент стратегічного характеру, був введений Законом «Про регулювання містобудівної діяльності» та став своєрідним конкурентом Стратегії розвитку громади. Хоч він прямо не є містобудівною документацією, для нього встановлені численні вимоги, як до просторових і стратегічних документів. Із пропозицією скасувати Концепцію інтегрованого розвитку погодилися 190 учасників, проти були 4, а 43 залишилися невизначеними. Загалом, 76 відсотків опитаних не планують розробляти цей документ, вважаючи його непотрібним для більшості громад.

Згідно із Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 р. №1602-III [26], для Автономної Республіки Крим, областей, районів і міст передбачалося необхідність розроблення «Програми економічного і соціального розвитку» як короткотермінової стратегії.

Наразі територіальні громади розробляють власні стратегії розвитку, на основі яких складаються плани реалізації та місцеві галузеві програми різного терміну та обсягу. Тому створення річної програми соціально-економічного розвитку у якості стратегії вже не є доцільним. Проте, попри те, що більшість опитаних (59%) підтримали ідею скасування цього документа, частина респондентів (17%) або не визначилися, або висловилися проти такого рішення.

Варто також зазначити, що на підставі Наказу Міністерства розвитку громад та територій від 21 грудня 2022 р. № 265 [16] втратили чинність Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад, затверджені наказом Мінрегіону від 30 березня 2016 р. № 75 [17].

Разом з тим, наразі відсутні методичні рекомендації щодо розробки Програм економічного і соціального розвитку територіальних громад, хоча Закони «Про засади державної регіональної політики» (стаття 7) та «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (стаття 4) все ще містять норму про необхідність розроблення таких програм.

Стратегія розвитку територіальної громади все більше стає основним планувальним документом для громад, що підтверджується значною кількістю громад, які вже затвердили або працюють над власною стратегією розвитку. На відміну від цього, план просторового розвитку є складним і витратним у розробці, що, ймовірно, є причиною його відставання в порівнянні зі стратегією (див. рис. 2.1.).

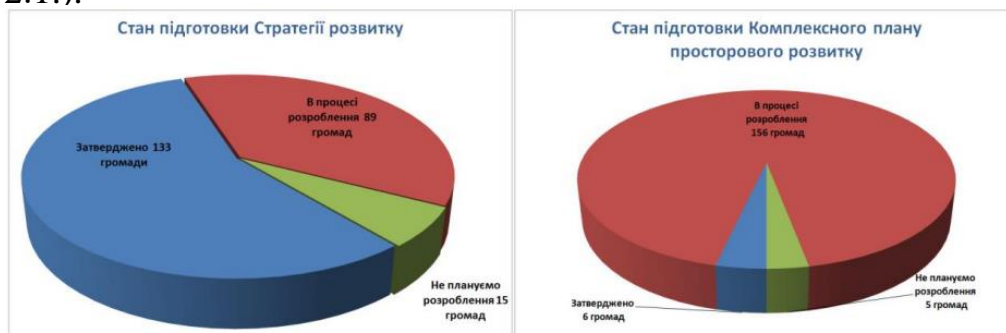


Рисунок 2.1. Стан підготовки Стратегій розвитку громад та Комплексних планів їх просторового розвитку [29]

Результати опитування стосовно Програми комплексного відновлення територій територіальних громад та планів відновлення і розвитку свідчать про те, що більшість учасників не планують їх розробку, а кількість затверджених документів залишається незначною (див. рис. 2.2.). При цьому 173 учасники (73%) вважають, що найбільш постраждалі територіальні громади повинні розробляти лише «Програму відновлення територіальної громади», яка під час відновлення виконує функцію «Стратегії розвитку територіальної громади». Таким чином, є доцільним вилучити з законодавства норму про обов'язкову розробку програми соціального та економічного розвитку територіальних громад.



Рисунок 2.2. Результати опитування стосовно планувальних документів, які мають розробляти різні типи громад [29]

Щодо документів, які територіальні громади повинні розробляти в незалежності від рівня їх ураження, більшість учасників опитування вважають, що необхідними є лише два документи: стратегія розвитку громади та план

просторового розвитку. Це є логічним і має бути закріплено в законодавстві як важлива умова для збалансованого планового розвитку громад.

Згідно зі статтею 1 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» [30], програма комплексного відновлення області або території громади (далі - програма комплексного відновлення) є обласною або місцевою Програмою відновлення територій, яка визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і включає комплекс заходів для забезпечення відновлення території відповідної області, території територіальної громади (її частини), яка постраждала внаслідок збройної агресії проти України або в якій сконцентровані соціально-економічні, інфраструктурні, екологічні чи інші кризові явища. Водночас, вказано, що Програма комплексного відновлення не належить до містобудівної документації [29; 35].

Стратегії розвитку громад, з метою їх узгодженості з Державною та відповідними обласними стратегіями розроблялися на період до 2027 року. Для дотримання органами управління громадами вектору руху затвердженого у Стратегіях їх розвитку, доцільно на законодавчому рівні закріпити плановий період реалізації Стратегій до каденції органів місцевого самоврядування.

Для оптимізації системи стратегічного планування розвитку територіальних громад та процесів відновлення територій, потрібно внести зміни до Законів: «Про засади державної регіональної політики», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та «Про регулювання містобудівної діяльності».

Це передбачає:

вилучення із Законів «Про засади державної регіональної політики» та «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» норми про необхідність розробки щорічної програми економічного і соціального розвитку;

вилучення з Закону «Про регулювання містобудівної діяльності» планувальних документів, які не є частиною містобудівної документації (таких

як концепція інтегрованого розвитку території громади і програми комплексного відновлення),

Разом з тим, потрібно включити до Закону України «Про засади державної регіональної політики» положення про програми відновлення територіальних громад, які замінять плани відновлення та розвитку територіальних громад, одночасно встановивши додаткові вимоги до змісту програми відновлення.

2.3. Алгоритм процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади та його складові

2.3.1. Етапи процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади та їх складові

Процес розробки Стратегії розвитку територіальної громади складається з таких етапів:

- 1) Організація роботи зі стратегічного планування (Організаційний);
- 2) Аналіз середовища та факторів розвитку територіальної громади (Аналітичний);
- 3) Визначення бачення, напрямів розвитку громади, розробка Плану заходів з реалізації Стратегії (Планувальний);
- 4) Консультації, обговорення та затвердження Стратегії та Плану заходів з її реалізації (Консультативний);
- 5) Впровадження, моніторинг та оцінювання реалізації Стратегії та Плану заходів з її виконання;
- 6) Коригування.

Окремо розглянемо складові етапів процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади [2; с. 66-72; 15; 16; 18; 23, с. 84-97].

1) Організація роботи зі стратегічного планування (Організаційний етап) передбачає:

1.1.) Прийняття місцевою радою рішення про початок розроблення проєкту Стратегії. Рішення має містити інформацію про період, на який вона розробляється. Дане рішення оприлюднюється на сайті громади та сторінках в соціальних мережах, також доцільно його оприлюднити через засоби масової інформації.

2.2.) Прийняття розпорядження голови про утворення Робочої групи з розробки Стратегії розвитку громади.

Робоча група утворюється з метою розроблення і реалізації Стратегії розвитку громади. Формується Робоча група з представників виконавчих органів ради, депутатів, представників бізнесу, громадських, релігійних та молодіжних організацій, фахівців з планування та розвитку.

Під час формування робочої групи на сайті громади та сторінках в соціальних мережах розміщується інформація щодо можливості долучитися до її складу та заяву про розгляд кандидатів.

При створенні робочої групи необхідно враховувати баланс представників чоловічої та жіночої статі (у співвідношенні не менше ніж 70 на 30 відсотків).

Основними критеріями для відбору членів Робочої групи є: активне залучення до життя громади, поінформованість про ситуацію в громаді, наявність вільного часу та бажання активно брати участь у розробці Стратегії. Робоча група функціонує на принципах добровільності та безкорисливості. Для забезпечення ефективної та скоординованої роботи на першому засіданні групи її учасники погоджують план діяльності.

2) *Аналіз середовища та факторів розвитку територіальної громади (Аналітичний етап)* включає:

аналіз соціально-економічного стану громади (в т.ч. збір статистичної інформації, зокрема шляхом направлення запитів органам влади які нею володіють);

складання анкет для опитування мешканців громади щодо їхнього бачення розвитку громади, проблем та шляхів вирішення та проведення відповідного опитування;

формування SWOT аналізу (Аналіз порівняльних переваг, проблем та ризиків майбутнього розвитку територіальної громади проводиться через оцінку початкових умов місцевого розвитку за допомогою SWOT-аналізу. Завдяки цьому аналізу визначаються логічні зв'язки між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) і зовнішніми (можливості та загрози) факторами, які мають стратегічне значення для розвитку громади.) (див. рис. 2.3.);

відпрацювання пріоритезації проблем.

SWOT-АНАЛІЗ СИЛЬНИХ, СЛАБКІХ СТОРІН ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ, МОЖЛИВОСТЕЙ І ЗАГРОЗ

СИЛЬНІ СТОРОНИ (позитивні фактори громади, які можуть бути використані для її розвитку)	СЛАБКІ СТОРОНИ (негативні фактори громади, які заважають її розвитку)
<ul style="list-style-type: none"> ▣ ▣ ▣ 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ ▣ ▣
МОЖЛИВОСТІ (позитивні фактори зовнішнього впливу, які сприяють розвитку громади)	ЗАГРОЗИ (негативні фактори зовнішнього впливу, які заважають розвитку громади)
<ul style="list-style-type: none"> ▣ ▣ ▣ 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ ▣ ▣

Рисунок 2.3. SWOT-аналіз [16, дод. 3]

Аналіз соціально-економічного стану громади здійснюється на основі статистичних показників, результатів соціологічних досліджень, а також висновків, отриманих під час засідань робочих груп, що займаються розробкою

Стратегії, та фокус-груп. Аналіз враховує причинно-наслідкові зв'язки між різними факторами. На основі зібраних даних формується комплексний соціально-економічний огляд. У подальшому цей аналіз можна проводити в динаміці для моніторингу змін.

Одним з ключових етапів дослідження є опитування. Результати опитувань дозволяють визначити основні проблеми, перспективи розвитку громади, а також сприяють інформуванню зацікавлених осіб про процес роботи над Стратегією та сприяють налагодженню діалогу з громадськістю.

Оцінка соціально-економічного становища дасть чітке розуміння, від яких напрямків варто відмовитися, а також дозволить визначити пріоритети для спрямування ресурсів та виявлення потенційних можливостей для розвитку.

За результатами проведеного аналізу формується соціально-економічний профіль громади, з аналізом та оцінкою фактичного стану розвитку території у динаміці (за попередні 3-5 років). До структури профілю громади включають інформацію про: історичний розвиток; географічне розташування; земельні ресурси; клімат; природні ресурси; характеристику населення та трудових ресурсів; транспортну інфраструктуру; житлово-комунальне господарство; поштову інфраструктуру та зв'язок; соціальну інфраструктуру; мережу закладів освіти; мережу закладів охорони здоров'я; мережу закладів культури; соціальні послуги; інфраструктуру туризму, торгівлі та послуг; містобудівну документацію; економічний розвиток; фінансовий стан і бюджет територіальної громади; органи управління громадою; органи самоорганізації населення та громадських об'єднання; результати опитування зацікавлених сторін.

Інформація та знання, отримані в процесі дослідження оточуючого середовища, дають змогу провести SWOT-аналіз, який включає зовнішній (оцінка основних загроз і можливостей, що виникають з впливу зовнішнього середовища) та внутрішній (оцінка сильних і слабких сторін, що допомагає визначити основні проблеми та переваги) аналізи. Глибоке розуміння цих чотирьох аспектів ситуації дозволяє ефективніше спрямувати планування заходів для прискорення розвитку, максимального використання сильних сторін,

коригування слабких, реалізації наявних можливостей та нейтралізації загроз. Завдяки використанню цього інструменту має бути створена обґрунтована стратегія досягнення бажаного майбутнього, яка буде максимально адаптована до початкових умов і враховувати зовнішні фактори, що можуть впливати на це майбутнє. Це дозволить забезпечити відповідність Стратегії розвитку потребам ключових зацікавлених сторін і актуальним викликам.

Завдання проведення SWOT-аналізу покладається на членів робочої групи.

3) *Визначення бачення, напрямів розвитку громади, розробка Плану заходів з реалізації Стратегії (Планувальний етап)* передбачає розробку стратегічного бачення (візії), сценарних прогнозів, стратегічних, оперативних цілей, завдань і власне проєктів.

На основі здійсненого аналізу соціально-економічного стану громади, сформованої описово-аналітичної частини Стратегії, а також з урахуванням унікальних характеристик громади, визначених через SWOT-аналіз, робоча група розробляє бачення та напрямки розвитку громади, орієнтуючись на виявлені проблеми.

Стратегічне бачення (візія) є стислим і загальним уявленням про майбутній розвиток громади на довгострокову перспективу, з урахуванням її особливостей і тенденцій демократичного прогресу. Воно визначає узгоджене, всеохоплююче і оптимістичне уявлення про майбутнє, яке стає основою для постановки стратегічних та оперативних цілей.

Стратегічні та оперативні цілі мають відповідати основним принципам демократичних цінностей, бути сформульованими за методикою SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, тобто Конкретні, Вимірювані, Досяжні, Релевантні, Обмежені в часі), а також відповідати цілям стратегічних документів, схвалених на регіональному та національному рівнях. Вони повинні бути узгоджені з візією та ґрунтуватися на результатах соціально-економічного аналізу, а також враховувати сильні сторони, наявні ресурси та ключові можливості. Стратегічні цілі визначають напрямки для реалізації стратегічного бачення та деталізуються через конкретні оперативні цілі.

Також визначаються основні можливі варіанти розвитку, оскільки поточний стан характеризується значним рівнем невизначеності. Робота в умовах невизначеності вимагає застосування спеціальних інструментів, серед яких найефективнішим є сценарний аналіз. Сценарій являє собою послідовність подій, що можуть трапитися в майбутньому з високою ймовірністю за певних обставин. Ці обставини або фактори можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

Кожен сценарій має базуватися на основних припущеннях, відповідно до яких можуть виникати різні чинники впливу. Основними варіантами розвитку є: інерційний (песимістичний), оптимістичний (модернізаційний) і базовий (реалістичний) або цільовий.

Стратегічні цілі формуються на довгостроковий період – 7 років, оперативні цілі – на середньостроковий – 3 роки, а завдання (які формують дерево цілей) – на короткостроковий – 1-2 роки (див. рис. 2.4.)



Рисунок 2.4. Дерево цілей [16, дод. 5]

Для кожної з визначених оперативних цілей у стратегії надається: аргументація вибору цілі, показники (критерії) досягнення мети, завдання з

переліком потенційних проектів (заходів) реалізації, які можуть бути використані для досягнення цих цілей.

На основі дерева цілей громадою оголошується збір проектних ідей (на сайті громади та сторінках в соціальних мережах), які направлені на реалізацію Стратегії. Проектні ідеї можуть подаватися як структурними підрозділами місцевої ради, так і громадськістю.

Після розгляду можливих проектів (заходів), які направлені на реалізацію Стратегії, Робоча група формує Каталог технічних завдань на проекти місцевого розвитку. Картки технічних завдань містять інформацію про: цілі проекту, територія впливу, орієнтовну кількість отримувачів вигод, стислий опис проблеми, на розв'язання якої спрямований проект, очікувані результати, ключові заходи проекту, період здійснення, орієнтовна вартість проекту, джерела фінансування, ключові потенційні учасники реалізації проекту тощо.

На основі цієї інформації формується короткостроковий (2-4 роки) План заходів з реалізації Стратегії.

4) Консультації, обговорення та затвердження Стратегії та Плану заходів з її реалізації (Консультативний етап).

В результаті виконаної роботи громада отримує проект Стратегії та План заходів з її реалізації. Далі кваліфіковані виконавці роблять Звіт про стратегічну екологічну оцінку (СЕО) цих документів.

Стратегічна екологічна оцінка (СЕО) документів стратегічного планування дозволяє забезпечити їх відповідність правовим гарантіям захисту прав кожної людини на безпечне для здоров'я і життя навколишнє середовище відповідно до національних та міжнародних норм.

Стратегічна екологічна оцінка (СЕО) стратегії дозволяє зосередитися на комплексному аналізі потенційного впливу запланованих дій на навколишнє середовище та використовувати результати цього дослідження для запобігання або зменшення екологічних ризиків у процесі стратегічного планування.

СЕО – це інструмент реалізації екологічної політики, яка ґрунтується на простому принципі: набагато ефективніше запобігти шкідливим для довкілля

наслідкам на етапі планування, ніж виявляти та виправляти їх під час реалізації стратегічних ініціатив.

Проект Стратегії, План заходів з її реалізації, Звіт про їх стратегічну екологічної оцінки розміщують на Єдиному реєстрі стратегічної екологічної оцінки та офіційному сайті громади для проведення консультацій з уповноваженими органами виконавчої влади у сферах охорони здоров'я та охорони навколишнього природного середовища, а також проведення громадських слухань для отримання зауважень і пропозицій до проекту Стратегії, План заходів з її реалізації, звіту про СЕО.

Громадські слухання надають можливість для жителів та зацікавлених сторін активно долучитися до соціального та економічного розвитку громади. Під час розробки документів стратегічного планування важливо враховувати комунікативну складову, яка забезпечує ефективну взаємодію всіх секторів діяльності органів місцевого самоврядування. Залучаючи мешканців та бізнес громади до створення стратегії можна створити дійсно ефективний інструмент для досягнення сталого розвитку громади.

У разі отримання зауважень та пропозицій, і їх врахування в Стратегії, Плані заходів з її реалізації, звіті про СЕО, процедури консультацій, громадських слухань, СЕО проводяться повторно.

За результатами консультацій та громадських слухань формуються довідки, які розміщуються на офіційному сайті громади.

Стратегія затверджується на пленарному засіданні ради місцевої територіальної громади. Після офіційного затвердження Стратегії відповідно до встановлених вимог, вона публікується на офіційному вебсайті місцевої ради та в Єдиному реєстрі стратегічної екологічної оцінки, при цьому також повідомляється обласна державна адміністрація. Рішення щодо внесення змін до Стратегії (у разі потреби) виноситься на розгляд наступної сесії місцевої ради.

5) Впровадження, моніторинг та оцінювання реалізації Стратегії та Плану заходів з її виконання.

5.1.) *Впровадження* є основою реалізації стратегії. Реалізація Стратегії здійснюється на підставі Плану заходів щодо її реалізації.

Організації та структури, що брали участь у розробці плану дій, тепер здійснюватимуть його виконання, а виконавчий орган місцевої ради відповідатиме за координацію та підтримку цього процесу. Для ефективної реалізації, проекти та заходи плану повинні бути чітко розподілені між виконавцями та визначеними відповідальними особами, при цьому особливу увагу потрібно приділяти оптимальному розподілу обмежених ресурсів.

Реалізація стратегії вимагає постійного моніторингу. Важливою складовою ефективною системи моніторингу є регулярне відстеження досягнутих результатів та порівняння їх з запланованими цілями.

Для координації дій та організації процесу моніторингу головою громади створюється постійно діючий Комітет з управління впровадженням Стратегії/моніторингова група. До його складу входять особи, відповідальні за виконання цілей та завдань Стратегії. Очолює комітет голова громади. Повний склад та персональна відповідальність за реалізацію завдань Стратегії визначаються розпорядженням голови, в якому також зазначаються повноваження та права членів комітету. Комітет проводить засідання не рідше ніж один раз на півроку.

5.2.) *Моніторинг реалізації Стратегії та Плану заходів* є комплексом заходів, що включають облік, збір, аналіз і систематизацію інформації. Ці заходи спрямовані на відстеження та оцінку змін, що відбуваються в громаді, з огляду на стратегічні та оперативні цілі та завдання, визначені в Стратегії.

Моніторинг Стратегії проводиться щорічно, зокрема шляхом порівняння початкових та фактичних значень показників, і відображається у звітах, які публікуються на офіційному вебсайті ради. Моніторинг Плану дій здійснюється двічі на рік на основі відслідковування виконання встановлених індикаторів результативності. Звіти про моніторинг подаються для розгляду місцевою радою.

Моніторинг включає, зокрема, використання інструментів опитувань серед жителів громади та збору статистичних даних.

Моніторинг складається з трьох етапів:

1) Моніторинг зовнішніх умов розвитку громади ґрунтується на аналізі ключових показників, які відображають ситуацію на загальнодержавному рівні та в регіоні, і є критично важливими для громади. Результати підсумовуються раз на рік і включаються до загального аналітичного моніторингового звіту.

2) Моніторинг індикаторів виконання Стратегії проводиться відповідно до встановлених показників. Звіт про результати цього моніторингу готується щороку і є частиною загального аналітичного моніторингового звіту.

3) Моніторинг реалізації проєктів розвитку, які входять до Плану впровадження Стратегії, розпочинається з наступного півріччя після затвердження цього Плану. Оцінюється прогрес виконання кожного проєкту та рівень досягнення запланованих результатів, визначених у технічному завданні для кожного проєкту.

5.3.) Оцінювання результатів реалізації Стратегії та Плану заходів здійснюється після завершення їх реалізації на основі даних звітів проведеного моніторингу. Цей етап є важливим для отримання інформації про досягнення запланованих результатів, їхній вплив на соціально-економічний розвиток громади та сталий характер змін, що дозволяє ухвалювати подальші управлінські рішення та вносити необхідні корективи.

Після проведення оцінювання складається підсумковий звіт, який включає результати порівняння фактичних та запланованих значень показників, досягнення встановлених цілей, задоволення потреб різних зацікавлених сторін, виявлені незаплановані зміни та їхні впливи, а також аналіз діяльності, що призвела до цих змін (включаючи непередбачені). Звіт також оцінює ефективність механізмів реалізації, витрати ресурсів і стабільність досягнутих результатів Стратегії.

Підсумковий звіт про оцінку виконання Стратегії та Плану заходів повинен бути поданий на розгляд місцевої ради не пізніше ніж через три місяці після

завершення звітнього періоду та оприлюднений на офіційному вебсайті громади та/або в місцевих медіа.

Звіт відображає реальний стан виконання Стратегії та може містити обґрунтовані рекомендації щодо необхідних змін. Він повинен бути лаконічним, фактичним, інформативним і включати порівняння поточної ситуації з початковими даними.

б) Коригування Стратегії та Плану заходів з її реалізації допускається не частіше одного разу на рік. Висновки про необхідність коригування (оновлення) робляться за результатами моніторингу, або у разі необхідності забезпечення узгодженості (приведення у відповідність) стратегічним документам регіонального та національного рівня (у разі прийняття оновлених чи внесення змін до існуючих Державної чи Регіональної стратегії регіонального розвитку).

Стратегія є основним планувальним документом розвитку громади, тому важливо забезпечити, щоб інші документи громади відповідали їй та, де це можливо, були логічно пов'язані з нею.

Отже, процес розробки Стратегії розвитку територіальної громади має наступний алгоритм (див. рис. 2.5).

У алгоритмі процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади» дублювання функцій зустрічаються на аналітичному етапі та етапі моніторингу, а саме збір інформації (що пояснюється необхідністю в інформації для розроблення Стратегії та відслідковування змін показників в результаті її впровадження).

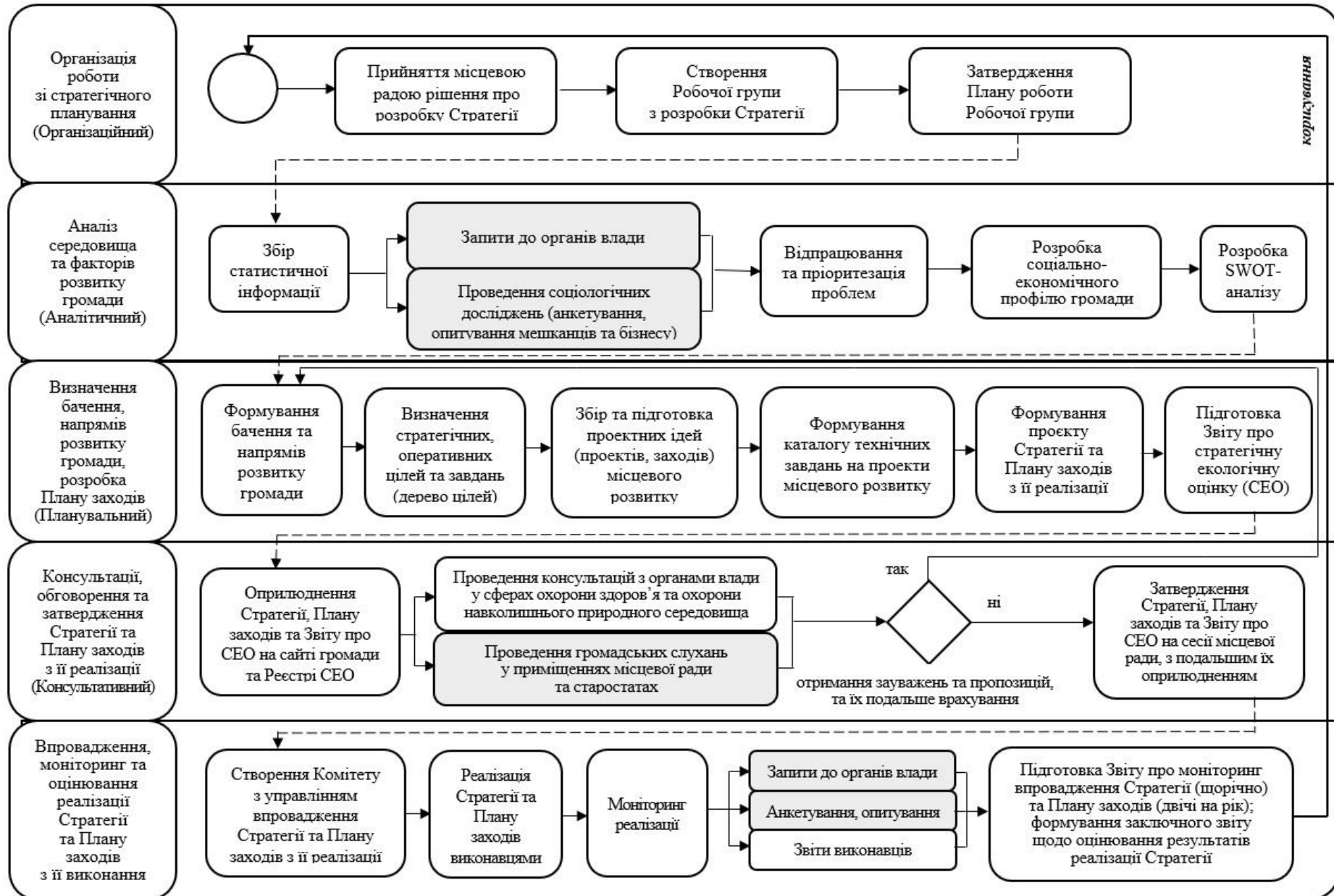
Зайві та недоцільні функції у описаному процесі відсутні.

На цифрові процеси можна замінити функції із:

1) підготовки запитів на інформацію до органів влади (необхідно закріпити на законодавчому рівні створення на базі Мінвідновлення України системи муніципальної статистики із показниками у розрізі територіальних громад, яку мають наповнювати та актуалізовувати центральні органи виконавчої влади);

2) проведення анкетувань мешканців та бізнесу можна перевести в онлайн-формат (шляхом підготовки та розсилки google-форм);

3) проведення громадських слухань можна перевести в онлайн формат.



* створено автором

Рисунок 2.5. Алгоритм процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади

2.3.2. Муніципальна статистика як ключова складова для розробки стратегічних документів

При формуванні місцевих політик та розробці стратегічних і програмних документів, територіальні громади потребують ряд показників, які характеризують стан їх територій (вихідні дані). Від наявності повних та актуальних вихідних даних залежить ефективність прийнятих управлінських рішень.

За результатами анкетного опитування територіальних громад, яке проводилось протягом лютого 2024р. за сприяння Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, Проектом USAID «ГОВЕРЛА» проведено аналіз потреб у місцевій статистиці [1].

Так, більшість потреб у місцевій статистиці громади намагаються задовольняти власними силами. Це стосується насамперед таких сфер місцевого розвитку, як житлово-комунальне господарство, культура, освіта, охорона здоров'я, населення, соціальний захист, місцеві фінанси, безпека. Решту даних громада отримує від обласних військових адміністрацій, Державної служби статистики та її територіальних органів, а також від інших центральних органів виконавчої влади. На портал відкритих даних припадає не більше 10% з усіх можливих джерел даних (див. рис. 2.6.).

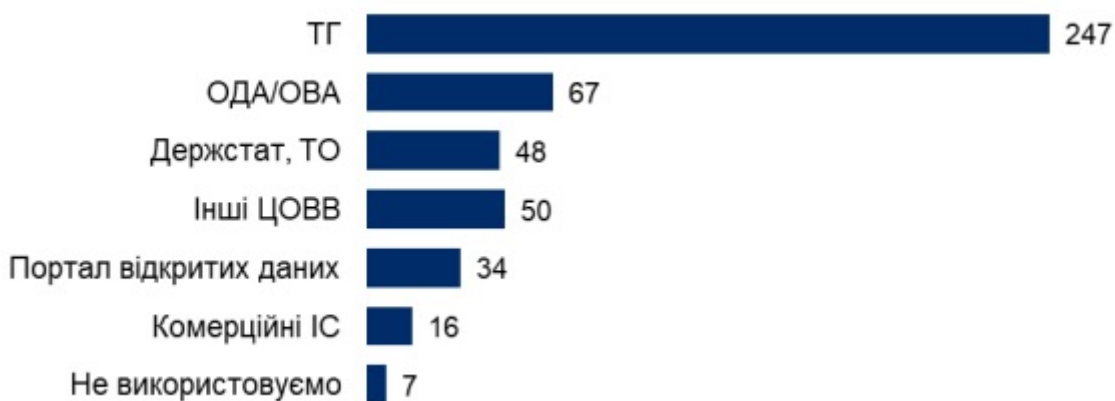


Рисунок 2.6. Джерела даних, які використовують громади [1]

Із запитами на статистичні та адміністративні дані територіальні громади частіше звертаються до територіальних органів ЦОВВ. Задоволення запитів в повному обсязі громади найчастіше отримують від територіальних органів Державної служби зайнятості, Державної казначейської служби, Пенсійного фонду України, Державної податкової служби України. Практика відмов поширеною є у запитах на дані від Державної служби статистики України та її територіальних органів, Державної служби геодезії, картографії та кадастру.

Лише кожна третя громада серед учасників анкетування отримала повністю задоволений запит на дані.

Така практика призводить до того, що частина громад взагалі не звертаються за даними (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3. Розподіл територіальних громад за практикою запитів на дані [1]

Варіанти відповідей	Відсоток відповідей, %	у томі числі за типами ТГ		
		міська	селищна	сільська
Так, запит задоволено	30,5	26,8	30,1	38,7
Так, запит задоволено, але не в повному обсязі	13,7	17,3	11,4	9,4
Так, але отримали відмову	3,6	5,3	2,3	2,0
Ні, не зверталися	52,1	50,6	56,2	50,0
Всього	100	100	100	100

Місцева статистика впливає на формування політики розвитку громаду. За результатами дослідження, 46,9% територіальних громад мають потребу в додаткових даних (див. табл. 2.4.).

У рамках проєкту «Комплексне дослідження потреб у даних на місцевому рівні», що реалізовувався командою Центру розвитку інновацій спільно з Львівським університетом імені Івана Франка та Інститутом міста Дрогобич за підтримки Проєкту USAID «ГОВЕРЛА» та Міністерства розвитку громад та територій України розроблено Концепцію впровадження та розвитку місцевої статистики в Україні [12].

Таблиця 2.4. Рівень задоволення потреби ТГ у даних за типами громад [1]

Варіанти відповідей	Відсоток відповідей, %	у тому числі за типами ТГ		
		міська	селищна	сільська
Цілком задоволені, даних достатньо	33,5	26,3	30,9	43,5
Потребуємо додаткових даних	46,9	47,0	51,3	42,2
Не задоволені, дані відсутні	19,6	26,7	17,8	14,3
Всього	100	100	100	100

Реалізація Концепції передбачає створення механізму координації діяльності та взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших суб'єктів місцевої статистики з питань інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень щодо функціонування, відновлення і розвитку громад і територій.

Ключовими інноваційними особливостями Концепції місцевої статистики є: акцент на використанні адміністративних даних та публічних реєстрів; використання геопросторових даних та ГІС-технологій; створення Центру місцевої статистики як незалежного органу.

Отже, рівень задоволення потреб територіальних громад у даних є низьким. Запити громад до ЦОВВ та інших розпорядників даних задовольняються у повному обсязі лише у кожному третьому випадку. Водночас самі громади отримують значну кількість запитів від ОВА/РВА, ЦОВВ, інших зовнішніх користувачів, зміст яких часто дублюється по суті, але відрізняється за формою, продукуючи додаткове навантаження на працівників.

Органи статистики часто відмовляють у запитах, посилаючись на узагальнення інформації лише на рівні району чи області.

Використання обмеженого переліку офіційної статистичної інформації та адміністративних даних у стратегічних і програмних документах територіальних громад пояснюється відсутністю єдиної системи збору та обробки даних з питань місцевого розвитку, обмеженням доступу до окремих наборів даних, відсутністю достатньої кількості показників офіційної статистики на рівні громад, а також їх

обмеженою спроможністю самостійно забезпечувати збір та актуалізацію даних на системній основі.

Попри важливість місцевої статистики, її нинішній стан відзначається низкою проблем, таких як: відсутність системності, дефіцит офіційних даних, брак уніфікованих форм первинного обліку, обмежений доступ до офіційної інформації, відсутність єдиної системи місцевої статистики.

Вирішенням питання задоволення потреб громади у вихідних даних для формування місцевих політик та розробки стратегічних і програмних документів може стати створення Центру місцевої статистики як незалежного органу.

2.4. Стан впровадження та перешкоди в інтеграції стратегічного планування в практику територіальних громад України

2.4.1. Аналіз стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах України

Оптимістичні перспективи розвитку територіальних громад змінилися через повномасштабну війну, яка почалася 24 лютого 2022 року. Після чого громади змістили пріоритети в бік забезпечення безпеки та виживання. Руйнування інфраструктури, закриття багатьох підприємств та вимушена міграція додали навантаження на тиллові громади, які тепер забезпечують функціонування економіки, створення резервів, надання послуг населенню та підтримку критичної інфраструктури. Це стало випробуванням для їхньої спроможності та стійкості, яку продемонстрували громади з розвинутим управлінським та фінансово-економічним потенціалом [38].

Сьогодні перед громадами стоять завдання з інтеграції переміщених підприємств і внутрішньо переміщених осіб в місцеву економіку. Розробка Стратегій громад, які включають відновлення економіки в умовах війни та програм розвитку для післявоєнного періоду сприятиме поступовому переходу від екстреного реагування органів місцевого самоврядування до сталого

соціально-економічного зростання через впровадження антикризових інструментів місцевого економічного розвитку.

За даними Моніторингового звіту Міністерства відновлення України щодо стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах [19], станом на 01 січня 2024 року, 91 відсоток громад розробляють або вже затвердили стратегічні документи розвитку (806 громад територіальних громад мають затверджені стратегії розвитку територіальних громад, 508 знаходяться на стадії розробки, 125 не розпочали розробку стратегічних документів).

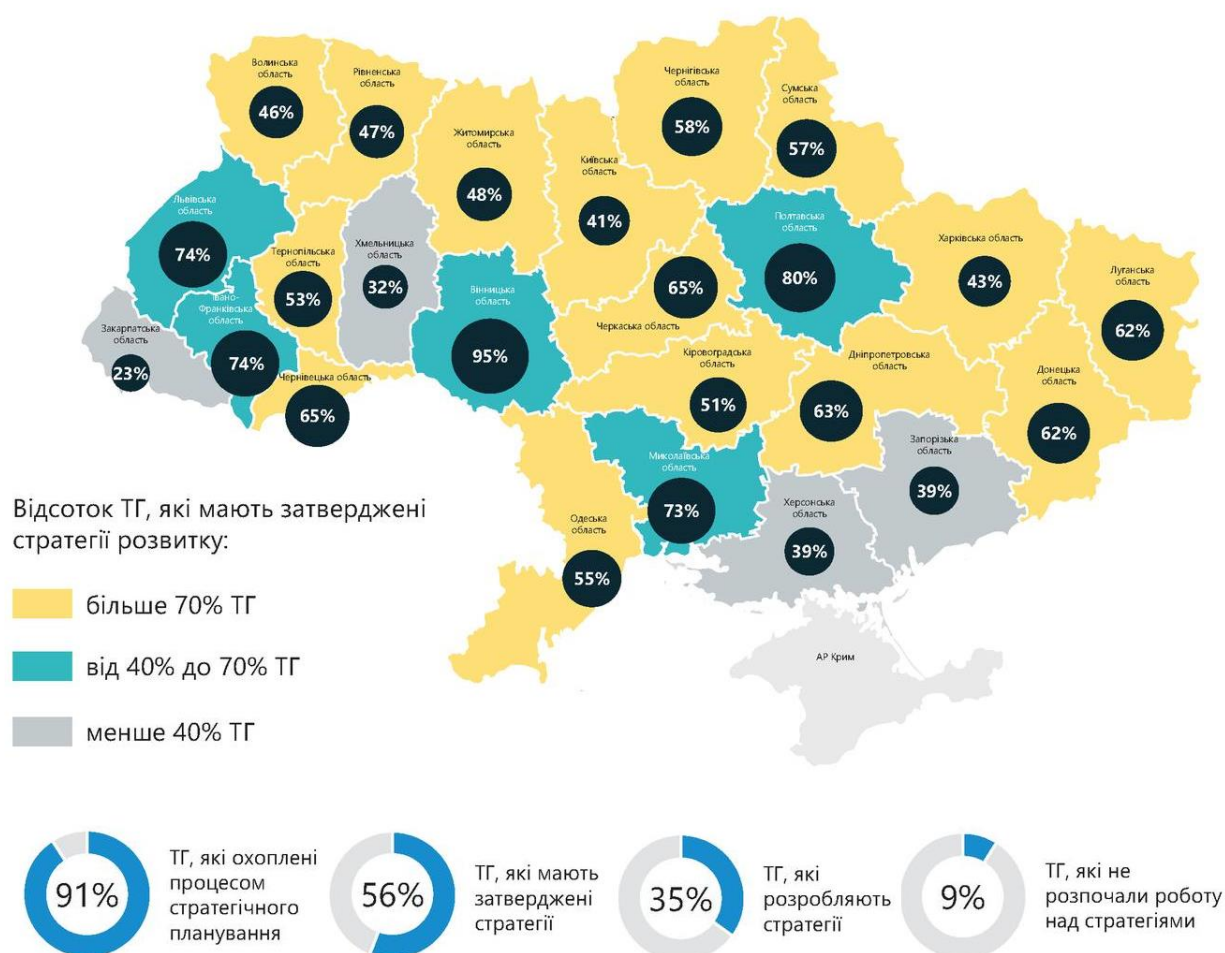
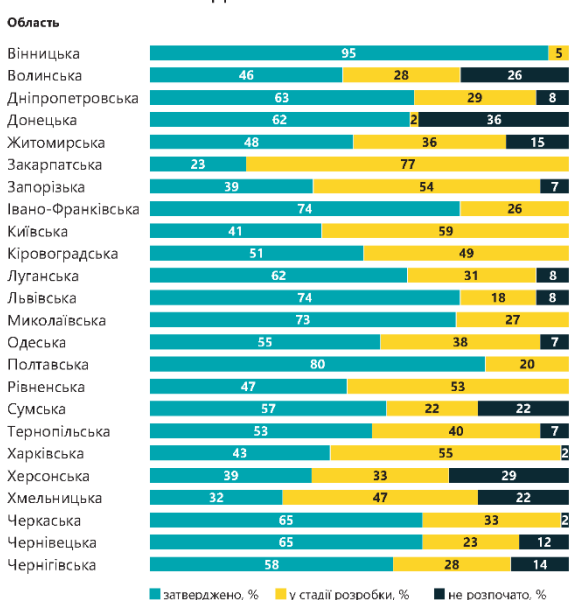


Рисунок 2.7. Стан затвердження стратегічних документів у розрізі регіонів України [19]

Стратегії розвитку територіальних громад становлять основу регіонального розвитку та відновлення. Це основний документ планування, і той факт, що більшість громад вже розробили або затвердили свої стратегії, підтверджує їхню стійкість та здатність до їх реалізації.

Серед лідерів за кількістю затверджених стратегій розвитку громад: Вінницька (95%), Полтавська (80%), Івано-Франківська (74%), Львівська (74%) та Миколаївська (73%) області. Водночас найбільша кількість проєктів стратегій розробляються у Закарпатській (77%), Київській (59%), Харківській (55%), Запорізькій (54%), Рівненській (53%), Кіровоградській (49%), Хмельницькій (47%) та Тернопільській (40%) областях (див. рис. 2.8.).

ПРОГРЕС У % СПІВВІДНОШЕННЯ



СТАДІЇ РОБОТИ З ДОКУМЕНТАМИ

№ п/п	Область	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

Рисунок 2.8. Рівень охоплення процесом стратегічного планування [19]

Інституційну підтримку у розробленні стратегічних документів громад надають:

проєкти міжнародної технічної допомоги Програма «U-LEAD з Європою»; Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проєкт ПРОМІС); Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP); Фонд східна Європа; Агентство США з міжнародного розвитку (USAID); Проєкт USAID «ГОВЕРЛА»; Україно-

швейцарський проєкт «DESPRO»; Швейцарсько-український проєкт DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти»; Програма ПРООН з відновлення та розбудови миру; Проєкт GIZ «Підтримка структурних змін вугільних регіонів України» (німецьке товариство міжнародного співробітництва); Проєкт «Польський досвід для розробки Стратегічного плану розвитку громад» за фінансової підтримки Польсько-Американського Фонду Свободи в рамках програми RITA; Проєкт «Сприяння стратегічному розвитку територіальних громад малих міст», що реалізується ВАОМС «Асоціація міст України» спільно з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ));

асоціації органів місцевого самоврядування (Асоціація міст України; Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад»);

агенції регіонального та місцевого розвитку;

заклади вищої освіти;

громадські організації.

Проте, у зв'язку з тим, що партнерське співробітництво з громадами здійснюється проєктами міжнародної технічної допомоги на конкурсній основі, не всі громади можуть отримати інституційну підтримку у координації процесу розроблення стратегій та проведенні стратегічних сесій на місцях. Агенції регіонального та місцевого розвитку, заклади вищої освіти здебільшого надають методичну підтримку.

2.4.2. Перешкоди в інтеграції стратегічного планування в практику територіальних громад України

Стратегічне планування визнано одним із ключових нематеріальних ресурсів для розвитку громад та регіонів. Однак на сьогодні позитивний досвід у цій сфері залишається обмеженим [37].

Недостатнє усвідомлення значення стратегічного планування з боку відповідальних осіб (депутатського корпусу та посадових осіб місцевого самоврядування) є серйозною перешкодою. За світовою практикою, ініціатива та основний імпульс у цьому процесі часто надходять від місцевої влади. В умовах української системи «сильного мера» рішення про початок стратегічного планування, як правило, ініціює голова громади або його впливовий заступник.

Через недооцінку важливості, необхідності та чіткості в організації, реалізації й контролі стратегічного планування з боку ключових керівників органів місцевого самоврядування ефективність сучасних стратегічних планів залишається низькою.

Відсутність чітко визначених цілей, що стосуються майбутнього розвитку громад, є серйозною проблемою. За радянської системи централізованого планування кожній адміністративно-територіальній одиниці відводилася певна роль і функції в межах регульованої системи. Проте із припиненням функціонування державного механізму централізованого управління економікою багато громад в Україні залишилися без узгоджених стратегій свого розвитку.

Брак співпраці з громадою є значною перешкодою для стратегічного планування. Визначення бачення майбутнього має відбуватися за участі жителів громади: основну місію та майбутні напрями розвитку необхідно формувати шляхом численних консультацій із громадськістю. Відкритість у процесі розробки стратегічного плану й урахування думок як спеціалістів, так і місцевих жителів дають змогу створити збалансований документ, що дозволяє приймати ефективні рішення, підтримувані громадою. Стратегія реалізується на основі партнерства між державою та громадою, до якого залучаються місцева влада, ключові підприємства, організації, об'єднання та населення.

У цьому партнерстві бізнес отримує можливість аргументувати важливість своїх пріоритетів, а влада через зворотний зв'язок починає краще розуміти суспільно визнані цілі. Громадськість, беручи участь у процесі, впливає на вибір пріоритетів і заходів, реалізуючи свій творчий та громадянський потенціал.

Відсутність результативного діалогу з громадою про майбутні напрями розвитку громади є однією з головних перешкод для дієвості стратегічного планування в громадах.

Суттєвою проблемою є *недостатній досвід і навички органів управління громадою у розробці та впровадженні стратегічного планування*. Колишня централізована планова система не враховувала необхідність адаптації до змін у середовищі. Планувальні інструменти, що використовувалися в умовах планової економіки, виявилися непридатними для сучасної економіки. Більшість співробітників в органах влади - представники старшого покоління, які повільно освоюють нові підходи до планування. Досвід показує, що громади, які досягли успіху в стратегічному плануванні, часто мають молодих голів, заступників з економічних питань чи інших службовців, які впроваджують інноваційні методи.

Отже, стратегічне планування розвитку громад, хоч і має значний потенціал, стикається в Україні з низкою перешкод. Серед основних проблем: недостатнє розуміння його важливості серед осіб, які приймають ключові рішення в громаді; відсутність чітко визначених цілей для майбутнього громади; недостатня залученість жителів громади до процесу формування бачення майбутнього; а також брак досвіду та навичок у органів управління громадою у розробці стратегічних документів та їх впровадження.

Висновки до Розділу 2

Дослідження історії та стану застосування стратегічного планування розвитку територій підтвердило, що впровадження стратегічного планування на місцевому рівні в Україні здатне забезпечити сталий розвиток громад, покращити ефективність управління та створити передумови для залучення зовнішнього фінансування.

У результаті дослідження отримано наукові результати, зокрема:

досліджено еволюцію стратегічного планування зарубіжних країн, що виявило його універсальні принципи: довгострокову орієнтацію, інтегративну роль, участь громадян, патисипативний підхід та прозорість;

виявлено, що успішне стратегічне планування потребує врахування міжнародного досвіду, врахування локальних специфік, використання інструментів державно-приватного партнерства та адаптації до сучасних викликів (зміна клімату, цифровізація).

узагальнено індикатори успішного стратегічного планування: конкурентні переваги, наявність соціального партнерства, системність моніторингу та адаптивність до змін;

визначено передумови розвитку та становлення стратегічного планування в громадах України, зокрема на основі нормативно-правового забезпечення.

Практичними результатами дослідження є:

визначення алгоритму процесу розробки стратегій розвитку територіальної громади та його складових;

ідентифікація важливості використання методології SWOT-аналізу та співпраці з проектами міжнародної технічної допомоги;

визначення доцільності поєднання процесів стратегічного і просторового планування для інтегрованого управління територіями.

Разом з тим, визначено, що стратегічні документи слугують не лише інструментом планування, але й основою для отримання інвестицій.

Отримані результати дослідження є науковою та практичною базою, які дозволяють удосконалити підходи до стратегічного планування розвитку територій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ ДОКУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності стратегічного планування розвитку територіальних громад

Стратегічне планування в умовах сучасного управління територіальними громадами є ключовим елементом їхнього розвитку. Це процес прийняття довгострокових рішень, що ґрунтуються на всебічному аналізі як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Основна мета стратегічного планування полягає в окресленні бажаного майбутнього розвитку громади, яке досягається шляхом реалізації чітко визначених цілей і завдань [2, с.13-14].

Теоретичні основи стратегічного планування базуються на цілях сталого розвитку, які передбачають взаємодію економічних, екологічних і соціальних складових розвитку громади. Основними етапами стратегічного планування є: аналіз зовнішніх факторів, оцінка внутрішніх можливостей, визначення ключових пріоритетів, розробка конкретних заходів та регулярний моніторинг виконання запланованих дій [34]. Стратегічне планування опирається на соціально-економічний аналіз, SWOT-аналіз та сценарне прогнозування.

Зарубіжний досвід демонструє, що стратегічне планування є основним інструментом забезпечення сталого розвитку територій [5; 14]. Кращі практики стратегічного планування ґрунтуються на активному залученні зацікавлених сторін (громадянського суспільства та бізнесу), що дозволяє враховувати різноманітні погляди та досягати балансу їхніх інтересів. Ключовими елементами успіху є інтеграція стратегічного та просторового планування, а також узгодженість стратегій і планів просторового розвитку.

Сучасні методи стратегічного планування передбачають активне включення громадян у процес розробки стратегій, що сприяє зростанню підтримки з боку місцевого населення та зміцненню довіри до органів місцевого

самоврядування. Залучення громадськості також дає можливість враховувати місцеві особливості та потреби при визначенні стратегічних пріоритетів напрямків розвитку [10].

З початком реформи децентралізації, яка розширила повноваження місцевих громад, в Україні стало активно розвиватися стратегічне планування. Громади здобули можливість самостійно формувати плани розвитку, розробляючи власні стратегії на період 7-10 років (стаття 11 Закону України «Про засади державної регіональної політики») [6; 27].

Однак цей процес стикається з рядом труднощів і недоліків.

1. Основною проблемою при розробці стратегій (місцевих політик) є брак доступної офіційної інформації по основних статистичних показниках громад, яка в основному зберігається в центральних органах виконавчої влади, територіальних підрозділах, обласних і місцевих військових адміністраціях. Також відсутні стандартизовані форми обліку цієї інформації, а доступ громад до офіційних даних обмежений через відсутність у відповідних органів виконавчої влади повноважень щодо збору і обробки таких відомостей у розрізі територіальних громад [12].

2. Перешкодою для успішної реалізації стратегій є обмежена участь громадськості в процесі планування. Зачасту стратегії приймаються без урахування думок мешканців, що впливає на їхню результативність та відсутність розуміння серед населення. Це ускладнює реалізацію стратегічних цілей, оскільки брак підтримки з боку громадян знижує ефективність впровадження ключових заходів.

3. Багато громад стикаються з труднощами в забезпеченні інституційної спроможності, зокрема через брак кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно розробляти та реалізовувати стратегічні документи. Зачасту у сільських радах лише одна особа відповідає за підготовку стратегії. Разом з тим, брак фінансових можливостей та спроможності залучення інвестицій ускладнюють втілення навіть найкращих стратегій.

4. Подібність стратегічних документів розвитку громад, визначеними статтею 7 Закону України «Про засади державної регіональної політики» [27], зокрема стратегій розвитку територіальних громад та програм економічного і соціального розвитку. Водночас, згідно з Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року № 1602-III [26], для міст передбачено обов'язкове прийняття «Програми економічного і соціального розвитку» як короткострокового стратегічного документа. Наразі ж територіальні громади розробляють власні стратегії розвитку, на основі яких формуються плани їх виконання та місцеві галузеві програми. Таким чином, прийняття програми соціально-економічного розвитку у форматі схожому на стратегію є малоефективним.

5. Невідповідність терміну, на який розробляється стратегія, та каденції органів місцевого самоврядування. Стратегії розвитку громад створюються з урахуванням відповідності їх цілей з Державною та відповідними регіональними стратегіями. Державна стратегія регіонального розвитку була розроблена на період 2021-2027 років [7], тоді як строк повноважень голови та депутатів місцевої ради становить п'ять років (стаття 141 Конституції України) [11].

6. Положення більшості стратегічних документів не узгоджено з містобудівною документацією, що зумовлено розподілом функцій у органах місцевого самоврядування. Так, розробка Державної стратегії регіонального розвитку та Генеральної схеми планування території України належить до компетенції Міністерства розвитку громад та територій України, тоді як на обласному рівні (Схеми планування територій областей та Регіональні стратегії) ці завдання виконують різні департаменти обласних військово-цивільних адміністрацій (департаменти архітектури та економічного розвитку відповідно). В громадах цю роботу виконують головний архітектор та посадова особа, відповідальна за економічні питання. Ці обставини ведуть до розбіжностей між визначеними цілями розвитку та обмеженнями визначеними планувальними документами використання територій.

7. Вимога щодо розробки до 2025 року Комплексних планів просторового розвитку територій громад, які повинні виконувати роль як містобудівної документації для громади в цілому, так і документації з землеустрою. Це визначено Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» від 17 червня 2020 р. № 711-IX [25]. Крім того, у прикінцевими та перехідними положеннями цього Закону зазначено зобов'язання Кабінету Міністрів України щороку під час підготовки проекту закону України про Державний бюджет на відповідний рік забезпечити субвенцію з державного бюджету місцевим бюджетам для розробки комплексних планів просторового розвитку територій громад. Однак у попередніх раках коштів на всі громади не вистачало. За результатами розрахунків, проведених згідно з формулою, визначеною Порядком та умовами надання субвенції, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України від 28 липня 2021 р. № 853 [24], виявляється, що субвенція забезпечує лише десяту частину вартості розробки Комплексного плану просторового розвитку. Отже, підготовка документу вимагає значних фінансових витрат, і без залучення додаткових коштів є проблемним питанням.

Позитивні практики громад України у сфері стратегічного планування є обмеженими, для покращення ефективності цього процесу в територіальних громадах, потрібно втілити низку конкретних заходів [39, 40]:

1. З метою якісної розробки стратегій розвитку громад та планів дій щодо їх реалізації, визначення показників оцінки ефективності виконання, а також оперативного коригування та адаптації стратегій до сучасних викликів, доцільно впровадити єдину систему місцевої статистики, закріпивши її обов'язковість на законодавчому рівні. Базові статистичні показники громад мають регулярно (щоквартально) оновлюватися як самими громадами, так і центральними органами виконавчої влади, їх територіальними підрозділами, а також обласними та районними військовими адміністраціями.

Наявність оперативного доступу до цієї системи забезпечить органам місцевого самоврядування дозволить постійного моніторити показники для

розробки та коригування місцевих політик. Разом з тим, ці заходи сприятимуть зниженню адміністративного навантаження на державні та місцеві органи влади, скоротивши обсяги листування між ними для отримання необхідних даних.

2. Посилити участь жителів у процесі формування стратегій через розробку комунікаційних планів з питань розвитку громади (включно з гендерним паспортом громади) та інтеграцію цих планів як обов'язкових розділів до стратегій територіальних громад. У затверджених Мінрегіоном Методичних рекомендаціях [16] необхідно передбачити це положення, а також забезпечити можливість проведення анкетувань, опитувань жителів та громадських слухань у форматі онлайн. Ці заходи сприятимуть підвищенню прозорості процесу та зміцненню довіри населення до органів місцевого самоврядування.

3. Забезпечити умови для підвищення професійного рівня особового складу місцевих органів влади, зокрема фахівців які займаються розробкою стратегій. Це можна реалізувати шляхом організації освітніх програм і обміну досвідом з іншими громадами. Надати визначеним структурним підрозділам обласних та районних військових адміністрацій функції щодо надання громадам консультативної підтримки під час розробки стратегій, зокрема в організації стратегічних сесій.

На законодавчому рівні закріпити вимогу створення в громадах Агенцій місцевого розвитку, які відповідатимуть за розробку, впровадження стратегії громади та грантовою діяльністю. Кількісний склад працівників цих агенцій має визначатися з урахуванням кількості населення громади.

4. Для уникнення дублювання роботи та змісту між стратегічними документами розвитку громад, доцільно виключити з положень Законів «Про засади державної регіональної політики» та «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» вимогу щодо розробки програми економічного і соціального розвитку громад та міст.

5. Для забезпечення послідовності у впровадженні місцевих політик новообраними керівниками громад, доцільно узгодити періоди державного

стратегічного планування регіонального розвитку з терміном каденції органів місцевого самоврядування.

6. Для уникнення розбіжностей між положеннями місцевих стратегій та містобудівною документацією (зокрема, комплексними планами просторового розвитку), та з метою врахування соціально-економічного та інфраструктурного розвитку, доцільно забезпечити ефективну координацію (синхронізацію) взаємодії між робочими групами, що займаються підготовкою цих документів на рівні громад. З цією метою слід внести зміни до методичних рекомендацій до порядків розроблення зазначених планувальних документів.

7. Кабінету Міністрів України із Міністерством розвитку громад та територій України щороку, при визначенні обсягів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам для розроблення комплексних планів просторового розвитку територій громад, доцільно проводити аналіз наявності у громад картографічної основи, яка передбачена умовами та порядком надання цієї субвенції. Зважаючи на встановлені строки та витрати, пов'язані з розробленням таких планів, доцільно розглянути питання щодо змін до законодавства в частині продовження строків їх підготовки та перегляду формули, за якою розраховується обсяг субвенції.

Удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад України є ключовим кроком для забезпечення їхнього сталого розвитку. Це включає розв'язання проблеми узгодженості планувальних документів, активізацію участі громадян у процесах ухвалення рішень, підвищення професійного рівня працівників та застосування цифрових інструментів. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити результативність місцевих політик, налагодити ефективну взаємодію між різними рівнями влади та забезпечити ширшу участь мешканців у розвитку громад. Досягнення цих цілей можливе лише за умови тісної співпраці органів місцевого самоврядування, державних структур і громадськості.

3.2. Цифровізація етапів процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади

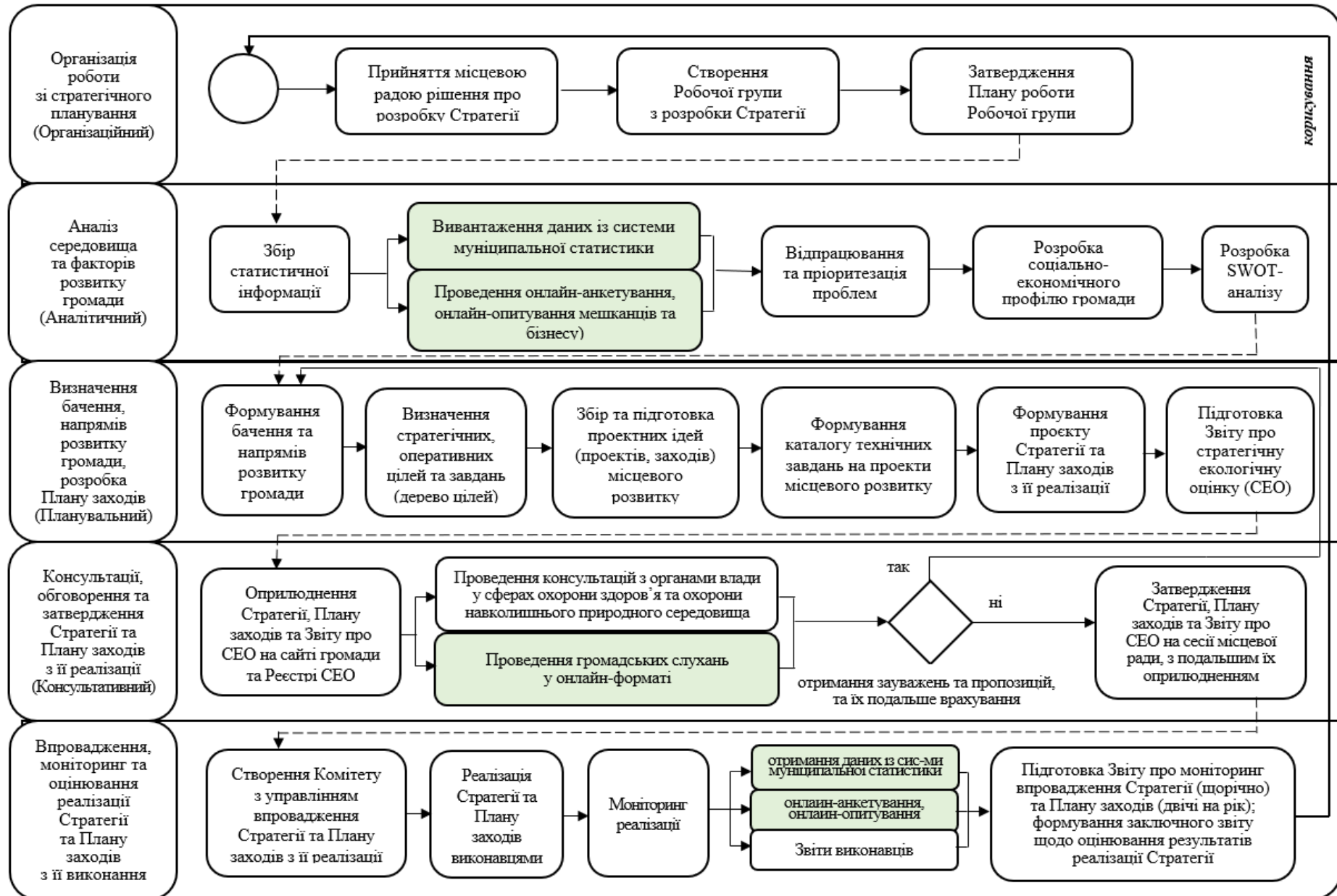
За результатами аналізу етапів процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади та їх складових, у аналітично-дослідницькому розділі роботи визначено алгоритм процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади, та визначено доцільність заміни на цифрові процеси функції із:

1) підготовки запитів на інформацію до органів влади (необхідно закріпити на законодавчому рівні створення на базі Мінвідновлення України системи муніципальної статистики із показниками у розрізі територіальних громад, яку мають наповнювати та актуалізовувати центральні органи виконавчої влади);

2) проведення анкетувань мешканців та бізнесу можна перевести в онлайн-формат (шляхом підготовки та розсилки google-форм);

3) проведення громадських слухань в онлайн форматі.

Отже, процес розробки Стратегії розвитку територіальної громади із цифровізацією окремих етапів має наступний алгоритм (див. рис. 3.1).



* створено автором

Рисунок 3.1. Алгоритм процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади із цифровізацією окремих його етапів

Оновлений алгоритм процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади передбачає спрощення та цифровізацію деяких функцій, що дозволить покращити ефективність та зменшити навантаження на ресурс.

Враховуючи ефективність процесу, розглянемо основні відмінності існуючого та оновленого алгоритму (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1. Основні відмінності існуючого та оновленого алгоритму схеми

Критерії	Існуючий алгоритм	Оновлений алгоритм
1) Збір інформації та аналітичний етап	Існуюча схема передбачає збір значного обсягу статистичних даних шляхом направлення запитів до органів виконавчої влади, очікування від них відповідей (зачасту «відписок»), що є досить ресурсноємним.	Оновлена схема пропонує цифровізувати процес завдяки створенню системи муніципальної статистики, що потребує законодавчого підкріплення. Впровадження такої системи дозволить швидше збирати та оновлювати інформацію, зменшивши ручну роботу на етапі аналізу даних.
2) Опитування та зворотний зв'язок із громадою	Існуюча схема використовує традиційні методи анкетування та проведення опитувань мешканців з метою отримання бачення громади, які проводяться в офлайн-форматі. Це дозволяє залучити населення, але обмежує охоплення та є досить тривалим процесом, зокрема й на етапі зведення інформації.	Оновлена схема передбачає переведення анкетувань та опитувань мешканців в онлайн-форматі (наприклад, за допомогою Google Форм), що спрощує організацію та зменшує час на проведення опитувань. Це також може збільшити охоплення та спростити аналіз зібраної інформації.
3) Громадські слухання та обговорення Стратегії	Існуюча схема передбачає проведення громадських слухань в офлайн-форматі, що є важливим для підтримки діалогу з мешканцями, але потребує більше ресурсів та часу на організацію.	Оновлена схема пропонує перевести громадські слухання в онлайн-формат, що дозволяє залучити більшу кількість учасників та зменшити адміністративні витрати. Онлайн-формат дозволяє оперативно реагувати на зауваження жителів громади, що сприяє прозорості процесу.
4) Моніторинг та оцінювання	Існуюча схема детально описує моніторинг на кількох рівнях: зовнішнього середовища, показників Стратегії, а також моніторинг проєктів Плану реалізації Стратегії. Такий підхід дозволяє глибше розуміти результати впровадження Стратегії, проте це може виявитися трудомістким.	Оновлена схема не детально зупиняється на процесі моніторингу, але акцентує на тому, що інформація має бути оперативно оновлюваною, що значно спрощує відстеження змін. Це підвищує ефективність, якщо дані доступні в реальному часі через цифрові платформи.
5) Цифровізація	Існуюча схема значною мірою залежить від офлайн-процесів і не передбачає широкої автоматизації.	Оновлена схема надає значну перевагу використанню цифрових технологій, особливо в аспектах збору даних і зворотного зв'язку. Переведення ключових етапів в онлайн може зменшити витрати часу та ресурсів, що дозволяє сфокусуватися на інших важливих аспектах Стратегії.

* створено автором

Отже, оновлений алгоритм є більш ефективний з точки зору автоматизації збору інформації та спрощення процесів взаємодії з громадою. Вій також зменшує навантаження на ресурси громади, використовуючи онлайн-інструменти для опитувань та громадських слухань, а це сприяє економії часу та підвищенню прозорості. Із зовнішніх факторів, залишається необхідність у законодавчих змінах для впровадження системи муніципальної статистики, що є важливим для успіху оновленого алгоритму. За рахунок цифровізації та оптимізації процесів, оновлений алгоритм є більш сучасним та ефективним у виконанні тих самих завдань, які передбачені існуючим алгоритмом, але з меншими ресурсними витратами.

При впровадженні оновленої схеми процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади, можна виділити низку потенційних ризиків, пов'язаних із цифровізацією та оптимізацією процесів (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2. Потенційні ризики, пов'язані із цифровізацією та оптимізацією процесів

Потенційні ризики	Опис	Можливі наслідки
1) Залежність від технічної інфраструктури	Переходячи на цифрові платформи для збору та оновлення даних, проведення опитувань та громадських слухань, громада стає залежною від стабільної роботи технічної інфраструктури. Нестабільний інтернет або технічні проблеми можуть ускладнити проведення онлайн-опитувань чи доступ до статистики.	Затримки у процесах, зниження якості зібраних даних, зменшення участі громадян у процесі через технічні проблеми.
2) Кібербезпека та конфіденційність даних	Зберігання великого обсягу даних в онлайн-форматі вимагає належного захисту, щоб запобігти кіберзлочинності та несанкціонованому доступу до конфіденційної інформації про громаду.	Витік даних, втрата довіри громадськості до електронних інструментів.
3) Низька участь громадськості в онлайн-форматах	Переведення громадських слухань та опитувань в онлайн-формат може знизити участь окремих груп населення, особливо серед людей поважного віку, що не мають доступу до Інтернету або не володіють цифровими навичками.	Неповне врахування думок та потреб усіх соціальних груп, зниження якості зібраної інформації, що може негативно вплинути на ухвалення рішень.
4) Законодавча невизначеність та складнощі в координації	Необхідність внесення змін до законодавства для впровадження системи муніципальної статистики може призвести до затримок у реалізації оновленої схеми. Відсутність належної координації з державними органами може ускладнити доступ до оперативної та точної інформації.	Відставання у зборі даних, затримки в розробці стратегії, недостатня точність інформації, що впливає на планування.

Продовження табл. 3.2.

5) Недостатній рівень цифрової грамотності мешканців та співробітників	Недостатній рівень цифрових навичок серед мешканців або працівників місцевої ради може ускладнити реалізацію нових цифрових інструментів. Це стосується як використання онлайн-опитувань, так і роботи з системами збору даних.	Зниження ефективності процесів через необхідність проведення навчання, помилки при зборі даних або аналізі через неправильне використання інструментів.
6) Надмірна бюрократизація процесу цифровізації	Внесення змін до законодавства, налаштування нових цифрових платформ та координація з державними органами може призвести до бюрократичних ускладнень і затримок у впровадженні системи.	Відсутність необхідних даних для розробки Стратегії, додаткові адміністративні витрати та зниження загальної швидкості роботи.
7) Недостатня актуальність інформації	Затримки у оновленні даних у муніципальній статистиці або технічні збої можуть призвести до того, що зібрана інформація буде застарілою. Це також може виникнути через неналежне використання платформи або нерегулярне оновлення інформації органами влади.	Неправильна аналітика, ухвалення рішень на основі застарілих даних, що може негативно позначитися на ефективності розробленої стратегії.
8) Зниження якості комунікації через онлайн-формати	Онлайн-формати громадських слухань можуть обмежити можливість побудови особистих контактів та діалогу, що часто є важливим для створення довіри між громадою та владою. Це також може вплинути на рівень обговорення та розуміння проблем громади.	Зниження якості взаємодії з громадою, менше врахування соціальних та культурних особливостей, що вплине на якість ухвалених рішень.
9) Недостатність фінансування для впровадження цифрових рішень	Впровадження та підтримка цифрових платформ, проведення навчання, та забезпечення технічного обладнання вимагають фінансових ресурсів, які можуть в нинішніх умовах часу є обмеженими.	Нереалізовані або неповністю реалізовані аспекти цифрових рішень.

* створено автором

Для зниження ризиків, пов'язаних з цифровізацією, варто розробити план резервних дій, забезпечити належну підготовку персоналу та мешканців, а також використовувати гібридні форми комунікації (он-лайн і оф-лайн) для забезпечення максимальної залученості всіх соціальних груп громади. Важливо також передбачити фінансування на підтримку технічної інфраструктури та залучення експертів для забезпечення кібербезпеки й підтримки системи муніципальної статистики.

Отже, оновлення схеми процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади є важливим етапом для ефективного планування та впровадження політики сталого розвитку.

Зміни, які плануються, включають цифровізацію етапів збору даних та залучення громадськості через онлайн-платформи. Враховуючи, що громади є основою територіального управління, впровадження цієї схеми може суттєво підвищити якість надання послуг та ефективність управління.

На сьогодні процес розробки стратегії у більшості територіальних громад України залишається складним. Виклики, з якими стикаються громади, включають низький рівень громадської участі, складності в зборі та аналізі даних, а також недостатнє використання сучасних цифрових технологій. Крім того, великою проблемою залишається відсутність належних механізмів залучення мешканців до процесу прийняття рішень.

Основні цілі оновленої схеми є:

1) Оптимізація збору та аналізу даних (використання цифрових платформ дозволить швидше і точніше збирати дані, які є основою для ухвалення стратегічних рішень);

2) Підвищення прозорості процесів (впровадження онлайн-платформ для громадських обговорень підвищить прозорість та сприятиме зміцненню довіри громади до місцевої влади);

3) Інклюзивність і залученість громадян (онлайн-опитування та форуми дозволять брати участь у процесах розробки стратегії більшій кількості мешканців, включаючи молодь та соціально активні групи, які можуть не мати часу для особистої присутності на слуханнях);

4) Скорочення витрат та підвищення ефективності управління (удосконалення та стандартизація процесу збору інформації можуть знизити адміністративні витрати та прискорити процес прийняття рішень).

Перевагами оновленої схеми є:

1) Ефективне прийняття рішень на основі реальних даних (використання системи муніципальної статистики забезпечить доступ до оперативної інформації для органів місцевого самоврядування);

2) Покращення комунікації з громадськістю (Оновлена схема передбачає більш активне залучення громадян через цифрові платформи, що сприяє

підвищенню рівня прозорості та довіри до місцевої влади. Залучення громади до обговорень та опитувань створює відчуття причетності до процесу прийняття рішень.).

3) Зменшення витрат на адміністрування (за рахунок автоматизації процесів збору та аналізу даних, органи місцевого самоврядування можуть скоротити витрати на адміністрування та оптимізувати внутрішні процеси).

Проте, під час впровадження нової схеми можуть виникнути певні ризики, такі як залежність від технічної інфраструктури, ризики кібербезпеки, недостатня цифрова грамотність окремих груп населення, а також можливість неприйняття змін законодавства в частині впровадження системи муніципальної статистики. Однак ці ризики можуть бути знижені за рахунок належного планування, підготовки персоналу, гібридних форматів участі, підтримки належного рівня кібербезпеки та адвокації відповідних законодавчих змін.

Отже, оновлення схеми процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади є доцільним з огляду на низку переваг, які вона пропонує, включаючи підвищення прозорості, швидкість реагування та оптимізацію адміністративних процесів. Використання цифрових інструментів сприятиме створенню більш інклюзивного середовища для громадськості, покращенню швидкості ухвалення рішень та скорочення адміністративних витрат.

Впровадження цієї схеми створює значний потенціал для зміцнення територіальних громад та сприяння їх сталому розвитку. З огляду на вищезазначене, її реалізація є перспективною та доцільною в сучасних умовах.

Висновки до Розділу 3

Удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад є ключовим елементом забезпечення їх сталого розвитку, що потребує впровадження сучасних підходів, цифрових інструментів та активного залучення громади.

У результаті проведеного дослідження розроблено пропозиції для удосконалення процесу розробки стратегій розвитку громад та діджиталізації окремих стадій їх розробки, зокрема запропоновано: впровадження системи муніципальної статистики для спрощення збору даних для підготовки і моніторингу реалізації стратегій та їх планів заходів; підвищення залученості мешканців у процесі стратегічного планування через онлайн-опитування та онлайн-слухання; покращення інституційної спроможності органів управління громадами шляхом навчання фахівців та створення агенцій місцевого розвитку; цифровізацію етапів процесу стратегічного планування для підвищення його ефективності та зменшення адміністративних витрат.

Запровадження запропонованих рішень забезпечить підвищення ефективності стратегічного планування, оптимізує процеси управління та посилить взаємодію між владою і громадянськістю.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У роботі розв'язане актуальне наукове завдання, яке полягало у розробці пропозицій для вдосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, шляхом вивчення теоретичних засад, аналіз зарубіжного досвіду та оцінку практики впровадження стратегічного планування українськими громадами, з особливим акцентом на застосування цифрових технологій.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

- досліджено історію виникнення та ключові підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад;
- проаналізовано методологію та основні аспекти процесу стратегічного планування в управлінні громадою;
- систематизовано міжнародний досвід стратегічного планування розвитку громад та встановлено шляхи його впровадження в Україні;
- проаналізовано передумови становлення стратегічного планування в українських громадах, зокрема через призму нормативно-правового регулювання;
- визначено алгоритм розробки стратегій розвитку громад і його складові, включаючи значення муніципальної статистики;
- проведено оцінку сучасного стану впровадження стратегічного планування в діяльність територіальних громад України та визначено ключові проблеми;
- розроблено пропозиції для покращення ефективності стратегічного планування, зокрема шляхом цифровізації етапів розробки стратегій розвитку.

Результати, отримані в ході дослідження, підтверджують досягнення поставленої мети й вирішення завдань.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад України, який включає практичні рекомендації щодо: інтеграції

цифрових рішень у процес збору, обробки та використання статистичних даних територіальних громад шляхом створення єдиної системи місцевої статистики, що враховує специфіку реформи децентралізації; необхідності підвищення залученості громадян до всіх етапів розробки стратегій через цифрові інструменти (платформи, опитування, інтерактивні обговорення), які покращать результативність виконання стратегій та підвищать довіру до місцевої влади; підвищення інституційної спроможності місцевих управлінців до планування розвитку територій; уникнення дублювань між плановими документами розвитку громад; коригування планового періоду стратегій розвитку громад з урахуванням строків повноважень місцевих органів влади, а також їх узгодженості з національною та регіональними стратегіями регіонального розвитку. Вперше в українській практиці застосовано систему умовних позначень (нотація) моделювання бізнес-процесів (BPMN) для побудови та оптимізації технології процесу розробки стратегії розвитку територіальної громади.

Дослідження проблем стратегічного планування розвитку територіальних громад має як теоретичну, так і прикладну важливість, оскільки їх вирішення безпосередньо впливає на ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечення сталого розвитку територій та покращення рівня життя мешканців.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні рекомендацій для вдосконалення методологічних підходів до процесу розробки, затвердження, впровадження, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад. Зокрема, це передбачає впровадження сучасних цифрових інструментів і розширення громадської участі у процесах стратегічного планування.

Отримані результати можуть бути застосовані органами місцевого самоврядування для оптимізації процесу стратегічного планування розвитку громад, а також Міністерством розвитку громад та територій України для оновлення діючих методичних рекомендацій. У перспективі запропоновані

заходи можуть бути включені до офіційних методичних документів, що сприятиме вдосконаленню процедур планування та впровадженню цифрових технологій у цей процес.

Подальші дослідження варто спрямувати на розробку й впровадження цифрових інструментів для збору та аналізу місцевої статистики, що сприятимуть ефективному розробленню й оцінюванню реалізації стратегій розвитку громад. Разом з тим, слід зосередити увагу на інтеграції сучасних методів залучення жителів до процесів формування та моніторингу виконання стратегій розвитку громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз потреб у місцевій статистиці : аналітичний звіт. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». 2024. 127 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/943/АНАЛІЗ_ПОТРЕБ_У_МІСЦЕВІ_І_СТАТИСТИЦІ.pdf (дата звернення 24.11.2024).
2. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. Київ, 2017. 121 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/453/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf (дата звернення 24.11.2024).
3. Білошицька Н. М. Акти стратегічного планування в системі адміністративно-правового регулювання. *Право і суспільство*. 2020. № 3. С. 248-254. URL: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.3.37> (дата звернення 24.11.2024).
4. Гончар Л. В., Яровий К. О., Бабаян Д. П. Європейський досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»* Вип. 1. 2023 [93]. URL: DOI: 10.37332/2309-1533.2023.1.8 (дата звернення 24.11.2024).
5. Дегтярьов В. А. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в сучасних умовах в Україні : кваліфікаційна робота. Сумський державний університет. Суми, 2023. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92880/1/Degtyaryov_bac_rob.pdf (дата звернення 24.11.2024).
6. Децентралізація : вебпортал. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення 24.11.2024).
7. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення 24.11.2024).

8. Європейська хартія місцевого самоврядування : учинена в м. Страсбург 15 жовтня 1985 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення 24.11.2024).

9. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови : досвід країн Вишеградської четвірки : методичний посібник / Шарлея Р., Кавунець А. В., Безпалько О. М., Москалу М., Ланова А. І. Київ, 2018. 76 с. URL: <https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Vinnytsia-Metodychnyy-posibnyk-rozrobky-stratehiy-rozvytku-hromad.pdf> 036 (дата звернення 24.11.2024).

10. Зузуляк О. М. Стратегічне планування у забезпеченні спроможності територіальної громади : кваліфікаційна робота. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2022. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47794/1/Зазуляк%20О.М.....pdf> (дата звернення 24.11.2024).

11. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 24.11.2024).

12. Концепція впровадження та розвитку місцевої статистики в Україні : проєкт станом на 26.06.2024. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». 27 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Sfnfd4KqM-MgaCF1I3pPGUBU2ZOnyZF0/view> (дата звернення 24.11.2024).

13. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р> (дата звернення 24.11.2024).

14. Кухарська Н. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 118-125 URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.118> (дата звернення 24.11.2024).

15. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади». Асоціація

міст України. 15 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf (дата звернення 24.11.2024).

16. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : затв. наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22> (дата звернення 24.11.2024).

17. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади : затв. наказом М-ва регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30 березня 2016 р. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16> (дата звернення 24.11.2024).

18. Методологія роботи над Стратегією розвитку територіальної громади. Проєкт ПРОМІС «Партнерство для розвитку міст». URL: <https://myrgorod.pl.ua/files/images/Ekonomika/Strategiya/metodologiya.pdf> (дата звернення 24.11.2024).

19. Моніторинговий звіт щодо стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах (станом на 01 січня 2024 року). Міністерство відновлення громад, територій та інфраструктури України. URL: [https://mtu.gov.ua/files/Преза_Моніторинг_стратегій_ТГ_2023_ОА_16-9_v3%20\(1\).pdf](https://mtu.gov.ua/files/Преза_Моніторинг_стратегій_ТГ_2023_ОА_16-9_v3%20(1).pdf) (дата звернення 24.11.2024).

20. Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громад: колізії та проблеми. *LB.ua* («Лівий Берег») : вебсайт. URL: https://lb.ua/blog/observatory_democracy/483923_normativnopravove_zabezpechennya.html (дата звернення 24.11.2024).

21. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року: резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho>

svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku (дата звернення 24.11.2024).

22. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування»: навч. посіб. / за заг. ред. проф. С. Д. Гусарева. Київ: Нац. акад. внутр. справ. 2021. 393 с.

23. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ». 2015. 256 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf> (дата звернення 24.11.2024).

24. Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розроблення комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 28.07.2021 р. № 853. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2021-п> (дата звернення 24.11.2024).

25. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель : Закон України від 17.06.2020 р. № 711-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20> (дата звернення 24.11.2024).

26. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-ІІІ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата звернення 24.11.2024).

27. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення 24.11.2024).

28. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення 24.11.2024).

29. Про опитування територіальних громад щодо удосконалення архітектури планувальних документів. ГО «Інститут громадянського

суспільства». URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/rezultaty-opyt-arhitekt-20-02-2024.pdf> (дата звернення 24.11.2024).

30. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 р. № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення 24.11.2024).

31. Розробка стратегії розвитку. *Центр розвитку «ЧАС ЗМІН»* : вебсайт. URL: <https://chaszmin.com.ua/poslugy/rozrobka-strategii-rozvytku/> (дата звернення: 24.11.2024).

32. Система планувальних документів : презентація ГО «Інститут громадянського суспільства» в рамках проєкту USAID. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/uzgodzhennya-systemy-planuvalnyh-dokumentiv.pdf> (дата звернення 24.11.2024).

33. Софій О. Досвід стратегічного планування в громадах – перші уроки. *Громадська організація «Європейський діалог»* : вебсайт. URL: <https://dialog.lviv.ua/dosvid-strategichnogo-planuvannya-v-gromadah-pershi-uroki/> (дата звернення 24.11.2024).

34. Стратегічне планування розвитку територіальної громади в Україні : Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей у 2020/2021 навчальному році. Полтавський державний аграрний університет. 2020. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/7174/strategichneplanuvannya.pdf> (дата звернення 24.11.2024).

35. Стратегічне планування розвитку територій. *Інститут громадянського суспільства* : вебсайт. URL: <https://www.csi.org.ua/projects/strategichne-planuvannya-v-ukrayini/> (дата звернення 24.11.2024).

36. Хохуляк О. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Економічний дискурс*. 2021. Випуск 3-4. С. 79-86. URL: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-8> (дата звернення 24.11.2024).

37. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.

38. Шевченко О., Ліснєвська Ю. Удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. № 2 (3) С. 36-40. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/81/82/> (дата звернення 24.11.2024).

39. Шумак І., Мацюцький П. Стратегічне планування в громадах України: проблеми та перспективи розвитку. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2024. № 11 (52). DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10511>. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/11/10511> (дата звернення 09.12.2024).

40. Шумак І., Мацюцький П. Удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 17 жовтня 2024 року). Київ : ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ, 2024. С. 397-400. URL: http://warn-erasmus.eu/wp-content/uploads/2024/11/5_warn_-conference_17102024.pdf (дата звернення 24.11.2024).

41. Călin Emilian Hînțea, Marius Constantin Proftiroiu, Tudor Cristian Țiclău. Strategic Planning in Local Communities. A Cross-National Study of 7 Countries. Governance and Public Management series (eBook). 2019. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03436-8> (дата звернення 24.11.2024).

42. OECD. «Strategic planning for local development in Poland», in Better Governance, Planning and Services in Local Self-Governments in Poland, OECD Publishing, Paris. 2021. URL: <https://doi.org/10.1787/774c0952-en> (дата звернення 24.11.2024).

43. Stephanie Dean Davis. Strategic planning in small communities: a manager's manual. international city/county management association. 2022. URL:

https://icma.org/sites/default/files/2022-09/Strategic%20Planning%20in%20Small%20Communities%20Final_1.pdf (дата звернення 24.11.2024).

44. Trutkowski Cezary, Odzimek Wojciech, Żarkowski Robert. STRATEGIC MUNICIPAL PLANNING. Centre of Expertise for Good Governance. 2022. 158p. URL: <https://rm.coe.int/smp-strategic-municipal-planning/16807470ea> (дата звернення 24.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідка про впровадження результатів магістерської дисертації



ТЕРЕШКІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА ПОЛТАВСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул. Шевченка, 1А, с. Терешки Полтавського району Полтавської області, 38762, тел./факс (066) 960 03 52
E-mail: radatereshki.org@gmail.com, Код ЄДРПОУ 21044349

29.11.2024

№ 600/02.1.1-37

ДОВІДКА

про впровадження результатів магістерської дисертації: «Удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні»

Результати магістерського дослідження здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» Мацюцького Павла Івановича становлять інтерес і можуть бути використані в адаптованому вигляді у діяльності Терешківської сільської ради Полтавського району Полтавської області.

Основні пропозиції магістерської дисертації орієнтовані на покращення стратегічного планування розвитку територіальної громади шляхом використання сучасних підходів, цифрових рішень та активного залучення громадськості до процесів планування.

Пропозиції щодо покращення рівня залученості мешканців до стратегічного планування через використання інструментів електронної демократії, таких як анкетування та опитування в онлайн-форматі, було впроваджено при визначенні бачення розвитку громади та її SWOT-аналізу, що забезпечило прозорість процесів та врахування потреб мешканців.

Пропозиції щодо проведення онлайн-слухань будуть враховані при найближчому коригуванні Стратегії розвитку громади та Плану заходів з її реалізації.

Викликають увагу рекомендації щодо синхронізації процесу розроблення стратегії розвитку громади з розробкою просторового плану, що сприятиме раціональному використанню ресурсів та гармонійному розвитку територій громади.

Таким чином, впровадження результатів магістерської дисертації сприятиме підвищенню ефективності стратегічного планування розвитку Терешківської територіальної громади, покращуючи прозорість процесів та рівень залученості мешканців, що відповідає сучасним вимогам публічного управління та сталого розвитку.

Сільський голова



Віталій ТУРПІТЬКО

Додаток Б
Свідоцтво про публікацію статті

