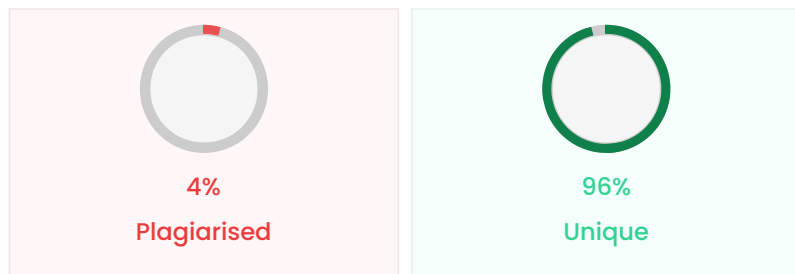


Plagiarism Scan Report



Words Statistics

Words	17296
Characters	141060

Exclude URL	None
-------------	------

Content Checked For Plagiarism

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра права та публічного управління ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА Зав. кафедрою _____ к.ю.н., доцент Гулевська А.Ю. МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ Виконав: магістрант гр. ПУА-211м _____ С.Л. Перепелиця Керівник: к.ю.н., доц. _____ О.В. Косяк Запоріжжя 2023 ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» Кафедра права та публічного управління ЗАТВЕРДЖУЮ Зав. кафедрою _____ к.ю.н., доцент Гулевська А.Ю. «__» _____ 20__ р. **З А В Д А Н Н Я** НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ Студенту гр. ПУА- 211 м, спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Перепелиці Сергію Леонідовичу 1.Тема: Розробка стратегії розвитку територіальної громади затверджена наказом по інституту «03»жовтня 2022 р. № 02-16 2. Термін здачі студентом закінченої роботи: «14»січня 2023 р. 3. Перелік питань, що підлягають розробці: 1. Визначити сутність стратегії розвитку територіальної громади 2. Дослідити особливості розробки стратегії розвитку територіальної громади 3. Узагальнити зарубіжний досвід розробки стратегії розвитку територіальної громади 4. Надати характеристику ресурсного та фінансового потенціалу територіальної громади 5. Проаналізувати поточний стан реалізації стратегії розвитку територіальної громади 6. Обґрунтувати доцільність змін у стратегії розвитку територіальної громади 7. Оцінити можливий вплив запропонованих заходів на стратегічні позиції та рівень розвитку територіальної громади Дата видачі завдання «__» _____ 2022 р. Керівник магістерської роботи _____ О.В. Косяк (підпис) (прізвище та ініціали) Завдання прийняв до виконання _____ С.Л. Перепелиця (підпис) (прізвище та ініціали) РЕФЕРАТ Магістерська дипломна робота: 98 с., 6 табл., 6 рисунків, 120 джерел літератури Метою магістерської дипломної роботи є розкритті теоретичних засад розробки та реалізації стратегії розвитку громади, проведенні аналізу відповідної практики на конкретному прикладі Бережанської територіальної громади. Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування в державному управлінні. Предметом дослідження виступає розробка та реалізація стратегії розвитку громади. Основні результати дослідження полягають у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення процесів стратегічного

планування, зокрема розробки і реалізації стратегії громади для Бережанської територіальної громади та інших громад в Україні. Також вони можуть стати в нагоді для читання курсів з публічного управління і адміністрування, в наукових дослідженнях з цієї проблеми, а також для будь-яких суб'єктів, котрі залучені чи цікавляться процесами стратегічного планування і стратегічного управління. ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЇ ЗМІСТ ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ 6 ВСТУП 7 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 11 1.1. Сутність стратегічного управління та планування розвитком територіальних громад 11 1.2. Нормативно-правова база стратегічного планування та прогнозування розвитку територіальних громад в Україні 19 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БЕРЕЖАНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 30 2.1. Загальна характеристика стратегічного положення та ресурсного потенціалу Бережанської територіальної громади 30 2.2. Аналіз фінансового потенціалу стратегічного розвитку територіальної громади 40 2.3. Стратегічне планування та прогнозування розвитком територіальної громади 50 РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 62 3.1. Використання інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади 62 3.2. Можливості імплементації зарубіжного досвіду розробки та реалізації стратегії розвитку територіальних громад. 71 ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 81 ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 85 ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ Слово / словосполучення Скорочення Умови використання А абсолютний, абсолютне абс. при цифрах В відносний, відносно відн. при цифрах виробництво вир-во при цифрах Г гривня, гривень грн. при цифрах К копійка коп. при цифрах М місто м. по тексту розділ розд. при цифрах та у примітках район р-н по тексту редакція, редактор ред. по тексту рис. рис. по тексту С сторінка стор. при цифрах и у примітках Т таблиця табл. по тексту тисяч гривень тис. грн. при цифрах и у примітках ВСТУП Актуальність дослідження. Розвиток будь-якої держави та її окремих адміністративно-територіальних одиниць значною мірою залежить від якості процесу управління. В умовах реформування місцевого самоврядування та органів територіальної організації влади в Україні це питання стало ще більш актуальним, адже сьогодні їх функціонування та розвиток залежить від того, які підходи до управління країною та конкретною громадою. використовується. Ефективне виконання завдань із забезпечення розвитку території покладено на органи місцевого самоврядування. Тому органи державної влади та місцевого самоврядування часто застосовують стратегічне управління як таке, що базується на людському потенціалі, що є основою будь-якої організації та спрямовує різні ресурси на досягнення заздалегідь визначених цілей. Однією з основних функцій стратегічного менеджменту є стратегічне планування, яке в основному означає процес вибору організаційних цілей і шляхів їх досягнення. Основою стратегічного управління є своєрідна система взаємопов'язаних стратегій. Певним орієнтиром для управління є стратегія, а точніше – план дій, який охоплює набір цілей: від загальних завдань до конкретних потреб (тобто від бачення, пріоритетних напрямів і стратегічних цілей до оперативних цілей і заходів (завдань, Простіше кажучи, стратегія визначає, що саме буде зроблено, як, у які терміни, за які кошти та хто буде виконавцем. Наголошуємо, що сучасний стратегічний документ розвитку має базуватися на конкурентних перевагах територія; відповідати стратегіям регіонального розвитку регіону та держави; бути реалістичним; мати фінансову та ресурсну забезпеченість; відповідати потребам членів громади; враховувати громадську думку; передбачати таку гнучкість поведінки, яка б призвела до максимальний результат за мінімуму ресурсів сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін визначати скоординоване лідерство окреслювати кор. ект і логічна послідовність дій. Тому процес розробки стратегічної

спільноти тривалий і досить складний, вимагає використання різних підходів та інструментів. Зауважимо, що добре розроблена стратегія не означає автоматичного покращення розвитку громади. Важливим етапом є її реалізація та впровадження, а це потребує грамотного, професійного стратегічного менеджменту та відповідного методично-технологічного, організаційно-інституційного та ресурсного забезпечення. Аналіз останніх досліджень і наукових праць. Стратегічне планування є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних учених. Зокрема, наукові підходи до визначення поняття «стратегія» запропонували Голік, Д. Ломоносов, В. Попова, Л. Маценко та ін. Теоретичними розробками у сфері державного та регіонального стратегічного планування є праці А. Гнатенко, О. Кононової, Г. Мінцберга, Б. Ольстранда та Я. Лемпеля, А. М. Свистовича. Особливості стратегічного планування в державному управлінні, а також процеси стратегічного планування в громадах розкрито в працях: І. Архипенка, який досліджував стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад; О. Берданова, В. Вакуленко, які зосередили увагу на дослідженні стратегічного планування місцевого розвитку; О. Бойка, який досліджував планування регіонального розвитку в Україні; А. Мельник, який працював над питаннями підвищення конкурентоспроможності громад, зокрема шляхом впровадження стратегічного планування; Г. Монастирський, який досліджував регіональний та місцевий розвиток; Н. Сментина, яка наголосила на важливості стратегічного планування розвитку; В. Толуб'як, який висвітлив перспективи розвитку об'єднаних громад; Ю. Шаров, який займався дослідженнями стратегічного планування та муніципального менеджменту та ін. Незважаючи на наявність багатьох досліджень і досліджень на цю тему, залишається багато питань до процесу стратегічного управління, а отже і до різних аспектів розробки та реалізації стратегії громади, що потребує додаткового вивчення. Метою магістерської роботи є розкриття теоретичних засад розробки та реалізації стратегії розвитку громади, проведення аналізу відповідної практики на конкретному прикладі Бережівської територіальної громади. Реалізація поставленої мети досягається шляхом вирішення наступних дослідницьких завдань: – розкрити сутність стратегічного управління та планування розвитку територіальних громад; – проаналізувати нормативно-правову базу стратегічного планування та прогнозування розвитку територіальних громад в Україні; – дати оцінку ресурсному потенціалу Бережанської територіальної громади; – охарактеризувати фінансовий потенціал територіальної громади; – охарактеризувати стратегічне планування та прогнозування розвитку Бережанської територіальної громади; – окреслити важливість використання інноваційних інструментів для розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади; – надати рекомендації щодо впровадження зарубіжного досвіду розробки та реалізації стратегії розвитку територіальних громад. Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування в державному управлінні. Предметом дослідження є розробка та реалізація стратегії розвитку громади. Вирішення дослідницьких завдань потребувало застосування певних наукових методів. Вони стали історичними, завдяки чому ми змогли дослідити розвиток підходів до розуміння стратегічного планування; порівняльний, що допоміг з'ясувати особливості та відмінності наукових підходів. Також ми застосували системний підхід, за допомогою якого розглядали стратегічне планування як невід'ємну частину процесу державного управління, методи аналізу, синтезу та узагальнення – з метою належного вивчення досліджуваної теми та отримання чітких результатів, які вилились у конкретні положення. Теоретико-інформаційну основу дослідження склали законодавчі та нормативні акти, підручники та навчальні посібники, монографії, наукові статті в періодичних виданнях, матеріали наукових конференцій, документи та аналітичні дані Бережанської міської ради, Інтернет-ресурси та інші джерела. Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів стратегічного планування, зокрема розробки та реалізації стратегії громади Бережанської територіальної громади та інших громад України. Також вони можуть бути корисними для читання курсів з публічного менеджменту та адміністрування, у

наукових дослідженнях цієї проблеми, а також для будь-яких суб'єктів, які залучені або зацікавлені в процесах стратегічного планування та стратегічного менеджменту.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність стратегічного управління та планування розвитку територіальних громад – В умовах адміністративно-територіальної реформи та децентралізації формування самодостатніх територіальних громад, наділених повноваженнями та забезпечених матеріально-фінансовими, кадровими та земельними ресурсами, здатних задовольнити потреби громадян, забезпечити їх якісними соціальними та адміністративними послугами, а також розвивати власні території та ефективно використовувати наявні ресурси. – Процес розвитку територіальних громад є довготривалим, потребує якісних змін, спрямованих, насамперед, на покращення якості життя мешканців громади. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та певну невизначеність, в якій функціонують територіальні громади, вкрай важливим є пошук та реалізація найбільш ефективних та дієвих механізмів, методів забезпечення розвитку громад, використовуючи наявні ресурси. Стратегічне управління є ефективним інструментом реагування на зміни без відхилень від обраних пріоритетів і завдань. Відповідно, кожній установі необхідно прийняти стратегію, щоб прогнозувати свій майбутній розвиток, а також обирати шляхи та форми реагування на різноманітні події. – Термін «стратегія» останнім часом широко використовується в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених. Водночас єдиного й однозначного її розуміння досі не знайдено. Як зазначають науковці В. Попов та Л. Маценко, «...визначення «стратегії» має грецьке походження і означає *stratus* – військо та *agein* – керувати, а в поєднанні вони утворюють термін *strategos* – полководець або воєначальник» [57, с. 5] – «У первісному значенні термін «стратегія», за В. Голиком, означав уміння скласти генеральний план військової компанії» [21, с. 73]. Протягом багатьох тисячоліть воно використовувалося у військовій лексиці, де під ним розумілося мистецтво ведення війни. – У 1950-х роках у теорії менеджменту почали використовувати термін «стратегія». Одне з перших визначень стратегії як інструменту теорії управління дав А. Чандлер, характеризуючи стратегію як «... визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій і виділення ресурси, необхідні для досягнення цих цілей» [110, с. 109]. У контексті регіонального державного управління термін «стратегія» почав використовуватися наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років. Відтоді, за словами Д. Ломоносова, «...стратегія розглядалася не тільки як мистецтво ведення війни, а й як засіб забезпечення ефективного управління розвитком територій і громад» [40, с. 156]. Нині термін «стратегія» використовується при розробці середньо- та довгострокових програм розвитку в усіх регіонах України. – «Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських рішень і реалізації поетапних дій, що здійснюються різними цільовими групами та особами» [24]. Тому для реалізації стратегії необхідне ефективне стратегічне управління, яке б створювало умови для розвитку та виробляло рішення, що відповідали б цілям стратегії. – Перш ніж говорити про визначення терміну «стратегічний менеджмент», слід зазначити, що всі дослідження зі стратегічного менеджменту беруть свій початок у науці про управління суб'єктами господарювання в бізнесі, відповідно більшість визначень стратегічного менеджменту відносяться до сфери бізнесу. – Зазначимо, що стратегічне управління здійснюється на обох рівнях державного управління: центральному та місцевому. Проте в сучасних умовах децентралізації особливе місце посідає стратегічне управління на місцевому рівні. Як наголошує В. Тертичка, «...стратегічне управління поступово набуває ознак невід'ємного елемента управління на місцевому рівні або муніципального управління в сучасному конкурентному середовищі» [106, с. 515-516]. – Досліджуючи питання стратегічного менеджменту, польські дослідники зазначають, що стратегічний менеджмент – це специфічний інструмент управління (спрямування) розвитку громади, оволодіння яким уже є передумовою розвитку. Тому «...для успішного розвитку територіальної громади необхідно

здійснювати стратегічне управління способом життя цієї громади. Концептуальними засадами стратегічного управління розвитком територіальних громад є використання SWOT-аналізу, та стратегічне планування, визначення місії, встановлення цілей та завдань, залучення інвестицій та впровадження інновацій, привернення уваги та заохочення громадськості до визначення цілей та розробки стратегії, моніторинг та оцінка реалізації стратегії» [1, с. 4]. – Найзагальніше стратегічне управління в місцевому самоврядуванні можна визначити як процес прийняття та реалізації рішень щодо майбутніх напрямків діяльності громади. Стратегічне управління в громаді передбачає розробку та періодичне оновлення стратегії та водночас оперативне реагування як на зовнішні, так і на внутрішні зміни. Крім того, «...розроблена стратегія має передбачати або навіть викликати зміни, які слугуватимуть інтересам громади. Процес реалізації має відбуватися таким чином, щоб використати ресурси та потенціал громади для досягнення довгострокових цілей розвитку, передбачених стратегією, а також забезпечити функціонування громади в нестабільних ситуаціях» [117]. . – Основними перевагами стратегічного управління є: – – – визначення напряму розвитку та курсу розвитку територіальних громад, виходячи з наявного та бажаного; – – – визначення цілей і стратегій, на основі яких приймаються відповідні рішення; – – – злагоджена діяльність і нові можливості розвитку; – – – окреслення чітких стратегічних, оперативних і тактичних завдань; – – – гнучкість і можливість регулювання; – – – розвиток стратегічного мислення; – – – спрямованість на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей. – – Впровадження стратегічного менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування має такі перешкоди: – – – можливий опір з боку керівників через занепокоєння щодо занадто формалізованого плану та абсолютності планового документа; – – – нерозуміння та невміння реалізовувати стратегічні плани працівниками; – відсутність або недостатній обсяг необхідної, об'єктивної, перевіреної інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень; – – – низький організаційний, соціально-психологічний та матеріальний рівень спеціалістів; відсутність альтернативних планів тощо. – – Враховуючи критичну важливість, невизначеність та складність процесів формування територіальних громад, а також їх співпраці, важливо, щоб стратегічне управління розвитком територій було справді ефективним. – – Чинниками, що визначають важливість стратегічного менеджменту в забезпеченні ефективності діяльності органів місцевого самоврядування є: – – – «реформи або динамічні зміни, що відбуваються майже в усіх сферах соціально-економічного та політичного життя України; – – – висунуті виборцями на місцевому рівні вимоги щодо підвищення ефективності управління в територіальних громадах, що потребує використання нових моделей управління, для чого важливим є чітке визначення цілей розвитку проектів та програм їх досягнення; – – надання автономії територіальним громадам потребує створення методологічної бази для самостійного прийняття рішень щодо стратегічного вибору шляхів розвитку місцевих суб'єктів публічної адміністрації в умовах децентралізації; – – – потреба в ефективних і, водночас, «м'яких» технологіях за умов відкритості, прозорості, підзвітності та контролю органів державної влади» [113]. – – Однією з найважливіших складових стратегічного управління є стратегічне планування. Вчений Ю. Шаров зазначає, що «...методологія стратегічного планування виникає як відповідь на ті завдання, які постають у ході адміністративних реформ» [102, с. 253]. – – Сучасні теоретичні розробки у сфері державного та регіонального стратегічного планування, на думку М. Свистовича, «...бере свій початок від теорії стратегічного планування у сфері корпоративного управління, основоположником якої вважається математик та економіст І. Ансофф» [100, с. 47]. – – Найбільш загальною та ретельно аргументованою класифікацією підходів до розуміння стратегічного планування є та, яку запропонували Х. Мінцберг, Б. Олstrand та Дж. Лемпель у роботі «Школи стратегій. Стратегічне сафари: тур по нетрях стратегічного менеджменту» [45]. Автори виділяють десять наукових шкіл, які пояснюють сутність і значення стратегічного планування з точки зору різних аспектів (рис. 1.1). – – Існування такої кількості шкіл О.Кононов пояснює тим, що

«...на початку 1960-х років піддавалася критиці доцільність використання методів довгострокового планування, а вже в 1965 році була запропонована модель стратегічного планування, що передбачає постійну переоцінку та перегляд спочатку розроблених концепцій розвитку організації з урахуванням зовнішніх факторів» [34, с. 24]. Рис. 1.1 Школи стратегій за Х. Мінцбергом, Б. Олстрандом та Дж. Лемпелем [144, с. 165]. Окрім шкіл, у рамках яких автори пропонують своє розуміння стратегічного планування, існують окремі наукові підходи, завдяки яким уявлення про це поняття стає більш розширеним. Вітчизняний дослідник А. Гнатенко згрупував різні підходи, які використовують у своїх роботах окремі дослідники, та виокремив наступні з них (рис. 1.2). Ці підходи, на нашу думку, дозволяють якомога ширше проаналізувати сутність стратегічного планування, зокрема, в контексті діяльності органів місцевого самоврядування. Водночас універсального підходу до розуміння сутності стратегічного планування на сьогодні не існує, про що свідчить велика кількість різноманітних трактувань цього поняття у вітчизняних та зарубіжних джерелах. Дослідники з позицій власних підходів намагаються уточнити поняття стратегічного планування. І залежно від точки зору, розуміється по-різному. Рис. 1.2. Концептуальні підходи до стратегічного планування [20, с. 55–56]. У цій ситуації досить важко визначитися з конкретним науковим підходом, оскільки кожен з них відповідає тій реальності, з якою ми стикаємося і яку досліджуємо. Вони доповнюють один одного. Проте за основу візьмемо визначення, запропоноване А. Івановою, згідно з яким, «...стратегічне планування – це специфічний вид діяльності у сфері стратегічного управління, який передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку та шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням внутрішнього потенціалу та майбутніх змін зовнішніх умов функціонування суб'єкта господарювання» [29, с. 140]. Також варто з'ясувати співвідношення понять «стратегічне планування» та «стратегічне управління». Стратегічне управління – систематичний послідовний процес впливу (планування, організація, мотивація, контроль), що визначає порядок дій щодо розробки та реалізації стратегії. Це постійна діяльність і контроль, щоб зробити правильні дії, які необхідно зробити сьогодні, щоб досягти бажаних цілей у майбутньому. "Стратегічне планування – це процес постановки цілей, пошуку шляхів їх досягнення, розробки плану дій, планування необхідних ресурсів, систем моніторингу та підтримки зв'язку із зовнішнім середовищем. Стратегічне планування оформляється документом, який називається стратегією" [17]., с. 76]. Отже, конкретного визначення стратегічного менеджменту немає, але його суть полягає в прийнятті та реалізації рішень щодо подальших напрямків діяльності організації, структури, підприємства, у нашому випадку – громади. Управління стратегічним розвитком територіальних громад є надзвичайно важливим, особливо в умовах децентралізації. Дотримуючись відповідних принципів, вивчаючи аналітичну базу, враховуючи зарубіжний досвід та власну практику стратегічного управління, територіальні громади можуть здійснювати дієве та ефективне стратегічне управління розвитком своїх територій, що введе громаду на якісно вищий рівень. вирівняти та покращити життя його мешканців. Отже, стратегічне планування є частиною стратегічного менеджменту, який неможливий без стратегії. Стратегія виступає своєрідним орієнтиром для управління, а точніше, планом дій, який охоплює набір цілей: від загальних завдань до конкретних потреб (тобто від бачення, пріоритетних напрямів і стратегічних цілей до оперативних цілей і заходів (завдань, Простіше кажучи, стратегія визначає, що саме буде зроблено, як, у які терміни, за які кошти і хто буде виконавцем. Зауважимо, що сучасний стратегічний документ розвитку має базуватися на конкурентних перевагах території; відповідати регіональним стратегіям розвитку області та держави; бути реалістичним; мати фінансово-ресурсне забезпечення; відповідати потребам мешканців громади; враховувати громадську думку; передбачати таку гнучкість поведінки, яка б давала максимальний результат при мінімальних ресурси сприяють адаптації розвитку території до зовнішніх змін визначають злагоджене керівництво намічають правильну та логічну послідовність дій Підсумковий документ Стратегія розвитку не означає гарантії процесу

управління стратегічним розвитком територіальної громади, а свідчить про перехід до наступного етапу – управління реалізацією стратегії. На цьому етапі на перший план виходять процеси управління проектами, включаючи вартість, час, зміст, інтеграцію, управління ризиками тощо.

1.2. Нормативно-правова основа стратегічного планування та прогнозування розвитку територіальних громад в Україні

Розвиток територіальних громад безпосередньо залежить від регіональної політики України, яка залежить від дієвої та ефективної нормативно-правової бази. Процес формування законодавства про регіональну політику в незалежній Україні був досить складним і проходив кілька етапів. Перший етап (1991 р. – травень 1996 р.) характеризується розвитком засад державності. Тому між Верховною Радою України та Президентом України було укладено Конституційний договір «Про Основні засади організації і функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період прийняття нової Конституції України» (1995 р.) [35] та Закону України «Про всеукраїнський та місцеві референдуми» (1991 р.) [60], які заклали основи забезпечення народовладдя та безпосередньої участі громадян в управлінні державними і місцевими справами. На другому етапі (червень 1996–2005 рр.) було прийнято Конституцію України (1996 р.) та інші нормативно-правові акти, пов'язані з регіональним розвитком держави. Третій етап розпочався у 2005 році і тривав до початку децентралізації у 2013 році. Четвертий етап розпочався у 2014 році і триває досі: відбувається нормативно-правове унормування регіоналізму в Україні. Безперечно, діяльність зі стратегічного планування на місцевому рівні є необхідною та актуальною для розвитку регіонів. У багатьох країнах, зокрема в Україні, використовується стратегічний підхід до планування сталого розвитку територій. «Застосування цього методу сприяє підвищенню наукової та практичної обґрунтованості соціально-економічних та організаційних заходів, ефективності управлінських рішень; значно розширює коло учасників процесу планування, сприяє більш повному врахуванню їхніх інтересів і потреб; робить процес планування більш прозорим для всіх суб'єктів господарювання; створює можливості для досягнення спільних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності; сприяє більш ефективній взаємодії органів місцевої влади та місцевого самоврядування в різних сферах суспільного життя. розкриває потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку територіальної громади» [6, с. 7]. Стратегічне планування регіонального розвитку необхідне також з позиції готовності керівництва органів місцевого самоврядування взяти на себе відповідальність за майбутнє території та її соціально-економічний розвиток. «Реалізація стратегічного планування місцевого розвитку, зокрема громад, в Україні базується на нормативно-правовій базі, яку умовно можна поділити на три блоки» [6, с. 10–11]. До першої належать ті документи, які окреслюють роль і місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема шляхом розробки та реалізації стратегій місцевого розвитку. Другий об'єднує акти, які формують основні принципи стратегічного планування на місцевому рівні (від держави до окремої території). Третю складають нормативно-правові акти, що визначають особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку громадськості. Завдяки нормативно-правовим документам першого блоку сформовано рамкові умови для органів місцевого самоврядування щодо розробки та реалізації програм і стратегій розвитку територій. Основою цього блоку є Конституція України [36], але вона не повною мірою визначає правові, економічні та організаційні засади стратегічного планування. Стратегічне планування під назвою «прогнозування та програмування» міститься у статтях 85 та 116 Конституції України в частині розроблення, затвердження та реалізації національних програм розвитку [91]. Важливе місце в цьому блоці посідають Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [80] та «Про місцеві державні адміністрації» [81]. Ці закони визначають повноваження органів місцевого самоврядування та місцевої влади, зокрема щодо розвитку окремих територій у сфері планування. Тому місцеве самоврядування наділяється власними повноваженнями в різних сферах суспільного

життя (підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку; фінансове планування; підготовка проектів залучення інвестицій; складання планів використання природних ресурсів та ефективного інфраструктури; внесення пропозицій щодо розвитку територій до вищих органів державної влади) та делегованих (розгляд та погодження планів споруд, які не є комунальною власністю громади, але можуть спричинити певні негативні наслідки для території, внесення відповідних пропозицій). до відповідних органів). Органи місцевого самоврядування обласного рівня затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку області, а також цільові програми з інших питань; займаються питаннями розподілу бюджету; регулюють земельні відносини; вирішувати питання щодо використання природних ресурсів тощо. Місцеві громади мають право самостійно планувати свій розвиток. У 1999 р. було видано Указ Президента України «Про запровадження системи стратегічного планування та прогнозування», в якому наголошувалося на необхідності поступового впровадження в Україні системи стратегічного планування та прогнозування, об'єднання зусиль держави та недержавних науково-дослідних установ з цією метою та підвищення рівня науково-аналітичного забезпечення органів виконавчої влади [59]. Це був один із перших нормативних документів, який започаткував практику стратегічного планування в Україні. Згодом були прийняті й інші нормативно-правові документи, зокрема такі як Концепція державної регіональної політики [95], Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» [91], Державна стратегія регіонального розвитку на період До 2015 р. [71], що засвідчило впровадження стратегічного планування в Україні на державному та регіональному рівнях. Зазначені акти слід віднести до другого блоку нормативно-правового регулювання стратегічного планування. Також до цього блоку входять: Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 р. [61], який визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозно-програмних документів. економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави. Закон визначає систему прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, яка складається з прогнозів економічного і соціального розвитку на середньо- та короткостроковий періоди; прогнози окремих галузей на різні періоди; загальнодержавні програми економічного і соціального розвитку, інші державні цільові програми тощо. Закон України «Про основи державної регіональної політики», який визначає систему планових документів у сфері державної регіональної політики [68]: - Державна стратегія регіонального розвитку України; - План заходів щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України; - стратегії регіонального розвитку; - плани заходів щодо реалізації стратегій регіонального розвитку; - інвестиційні програми (проекти), спрямовані на розвиток регіонів. Закон України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 р. [62] – визначив основи розробки програми, метою якої є побудова стратегії розвитку соціально-економічної, екологічної, науково-технічної, оборонної, національно-культурної та інших верств суспільства та визначення конкретних завдань щодо реалізації намічених планів. Етапи розробки цільової програми: - ініціювання розробки цільової програми та проведення громадських слухань щодо її концепції; - затвердження концепції програми та прийняття рішення щодо розроблення проекту програми, визначення державного замовника та строків її розроблення; - розроблення проекту програми – визначення заходів і завдань, які пропонуються для включення до неї, а також обсягів і джерел фінансування; - державна експертиза проекту програми; - погодження та затвердження програми; - проведення конкурсного відбору виконавців заходів та завдань програми; - організація виконання заходів і завдань програми, здійснення контролю за їх виконанням; - підготовка та оцінка річних звітів про результати виконання програми, а в разі потреби проміжних звітів; - підготовка та публікація в офіційних друкованих виданнях підсумкового звіту про результати

виконання програми. **Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення стратегій регіонального розвитку та планів заходів щодо їх реалізації, а також моніторингу та оцінки ефективності реалізації уточнені регіональні стратегії та плани дій» [77]** – визначено порядок розробки стратегій регіонального розвитку та планів дій стратегії Стратегія регіонального розвитку – це документ, який окреслює тенденції та проблеми розвитку території, стратегічні та операційні цілі, основні напрями розвитку території з механізмами їх реалізації, процес моніторингу та оцінки ефективності. План заходів з реалізації регіональної стратегії є «... інструментом реалізації регіональної стратегії, який передбачає заходи на середньострокову перспективу (від трьох до чотирьох років) та в рамках завдань, відповідальних за виконавців, строків, обсягів та джерел фінансування, передбачених регіональною стратегією, з визначенням показників ефективності їх реалізації, та є основою для розробки інвестиційних програм (проектів), спрямованих на розвиток регіонів» [5, с. 32]. До другого блоку також увійшли: Постанови Кабінету Міністрів України «Про схвалення Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» [72], «Про схвалення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [70], «Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку» [96], «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку» [22], «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку» [78], «Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» [88], Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методики розроблення, моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегій регіонального розвитку та планів заходів щодо їх реалізації» [73] та ін. У зазначених документах встановлено зв'язок між аналізом розвитку різних сфер політики, розробкою прогнозу, визначенням цілей і методів їх досягнення. Вони ґрунтуються на принципах: "цілісності, що полягає у розробці взаємоузгоджених прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки чи окремих адміністративно-територіальних одиниць на різні періоди; об'єктивності, що – урахування даних органів державної статистики, центральних органів виконавчої влади, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних офіційних видань Національного банку України для формування планів і стратегій розвитку держави. ;наука, що спрямована на дослідження та вивчення прогностичних і програмних документів, заснованих на різних методологіях, з урахуванням зарубіжного досвіду тощо;публічність, що забезпечує доступ громадськості до програм і стратегій розвитку;незалежність, що розуміється як обов'язок місцевого органи влади та місцевого самоврядування нести відповідальність за розвиток а реалізація прийнятих планів і стратегій; рівність, суть якої зводиться до дотримання прав та врахування інтересів влади та громадськості; дотримання національних інтересів, що полягає в тому, що органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні розробляти прогностичні та програмні документи економічного і соціального розвитку, виходячи з необхідності забезпечення реалізації національної соціально-економічної політики та економічної безпеки держави. " [61]. Крім того, щорічно розробляються програми соціально-економічного розвитку територій, які узгоджуються із щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України. Вони аналізують стан розвитку конкретної адміністративно-територіальної одиниці за визначений період, характеризують основні проблеми її розвитку та шляхи їх вирішення, описують природний, промисловий, науково-технічний, трудовий потенціал, екологічну ситуацію, визначають подальші цілі та пріоритети розвитку відповідної території, державні заходи щодо їх реалізації, економічні показники розвитку території щодо функціонування підприємств, об'єктів комунальної власності тощо. Також до другого блоку входять стратегії, затвержені Указами Президента України щодо різних сфер суспільного життя, зокрема такі

як Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» [94], Національна стратегія у сфері прав людини [94]. 50], Стратегії національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2020–2025 роки [93], Про Національну стратегію побудови безпечного та здорового освітнього середовища в новій українській школі [82], Стратегії національної безпеки України [92] та ін. Проте зазначимо, що законодавством не врегульовано діяльність Президента України щодо його повноважень щодо розробки стратегій з різних питань життєдіяльності суспільства, не визначено процедури контролю та оцінки їх реалізації. «...У зв'язку з відсутністю нормативного тлумачення самого терміна «стратегія» зміст, форма та термін стратегій також мають іншу форму в указах Президента України» [8]. До третього блоку, який складають нормативно-правові акти, що визначають окремі принципи участі громадськості у формуванні стратегічного розвитку, слід віднести: Закони України: «Про звернення громадян» [79], «Про соціальний діалог в Україні» [89].], «Про доступ до публічної інформації» [65], «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [66], «Про статус депутатів місцевих рад» [90], Постанови Кабінету Міністрів від України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [67], «Порядок проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні» [76], «Про Порядок оприлюднення інформації про діяльність органів виконавчої влади в мережі Інтернет» [84], Постанова Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості їх діяльності». зв'язки з громадськістю та взаємодія із засобами масової інформації» [87] тощо. Також важливим документом у плані партнерства влади та громадськості є Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку план реалізації Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» [75], де йдеться про підвищення політичної активності громадян та інститутів громадянського суспільства як прояву прагнення легітимно та законно впливати на політику, захищати та відстоювати свої права, задовольняти свої власні інтереси та потреби. Тому, незважаючи на великий обсяг нормативно-правової бази, складний механізм законодавчого та нормативно-правового забезпечення, який би унормував принципи розробки та реалізації сучасної державної регіональної політики, зокрема розвитку територіальних громад, основні питання щодо формування стратегічного планування та повноважень його учасників виявлено, не сформовано. Важливим моментом є також наявність певних протиріч у положеннях деяких законів, які потребують узгодження. Тобто нормативно-правова база стратегічного управління потребує певного коригування, зокрема, узгодження в частині формування стратегій розвитку регіонів та територіальних громад. Потребують удосконалення прогностно-програмні документи в різних сферах суспільного життя, їх виконання та моніторинг виконання. При розробці законодавчих актів також обов'язково потрібно враховувати громадську думку. І, звісно, найголовніше – це розробка механізмів реалізації стратегій у тій чи іншій сфері суспільного життя. Вирішення цих питань позитивно вплине на державну регіональну політику загалом та розвиток територіальних громад зокрема. Висновки до розділу 1 Як показали дослідження, термін «стратегія» з'явився дуже давно і спочатку означав уміння скласти генеральний план військової компанії. У 1950-х роках він почав використовуватися в теорії менеджменту, а в контексті регіонального державного управління термін «стратегія» вперше був використаний наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років. З того часу стратегія розглядається не тільки як мистецтво ведення війни, а й як засіб забезпечення ефективного управління розвитком територій і громад. Нині термін «стратегія» використовується навіть при розробці середньо- та довгострокових програм розвитку в усіх регіонах України. У дослідженні нам вдалося проаналізувати стратегічне планування в контексті частини стратегічного менеджменту. Ми дійшли висновку, що управління стратегічним розвитком територіальних громад є надзвичайно важливим, особливо в умовах децентралізації. Дотримуючись відповідних принципів, вивчаючи аналітичну базу та зарубіжний досвід і вітчизняну практику

стратегічного управління, територіальні громади можуть здійснювати ефективне та ефективне стратегічне управління розвитком своїх територій, що виведе громаду на якісно вищий рівень. Досліджуючи наукові підходи до розуміння поняття стратегічного планування, ми з'ясували, що теоретичні розробки у сфері державного та регіонального стратегічного планування беруть свій початок від теорії стратегічного планування у сфері корпоративного управління. Нині існує десять наукових шкіл, які пояснюють сутність і значення стратегічного планування з точки зору різних аспектів. Крім шкіл стратегічного планування та відповідних підходів, існують також окремі теоретичні підходи до розуміння поняття стратегічного планування, які дозволяють максимально широко проаналізувати сутність стратегічного планування, зокрема, в контексті діяльності громади. Водночас варто визнати, що на сьогодні не існує універсального підходу до розуміння сутності стратегічного планування. Проте в нашому дослідженні ми зупинилися на наступному його визначенні: стратегічне планування – це специфічний вид управлінської діяльності у сфері стратегічного управління, який передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку та шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням внутрішній потенціал і майбутні зміни зовнішніх умов функціонування суб'єкта підприємства. – Роль стратегічного планування в управлінні територіальною громадою неможливо визначити без аналізу законодавчої бази. Дослідження виявило велику кількість нормативно-правових актів, які прямо чи опосередковано стосуються питань стратегічного планування, однак можна довести, що комплексний механізм законодавчого та нормативного забезпечення, який би стандартизував принципи розробки та реалізації сучасної державної регіональної політики, розкрито основні питання щодо формування стратегічного планування, не сформ. Крім того, є певні протиріччя в положеннях деяких законів. Тобто нормативно-правова база стратегічного планування потребує певного коригування, зокрема, узгодження в частині формування та реалізації стратегій розвитку регіонів та територіальних громад. – – – РОЗДІЛ 2 – АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БЕРЕЖАНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ – – 2.1. Загальна характеристика стратегічного положення та ресурсного потенціалу Бережанської територіальної громади – – Для забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку території, який передбачає високу конкурентоспроможність та якість продукції, модернізацію та інноваційність технологій виробництва, необхідно оцінити ресурсний потенціал та можливості територіальної громади. Здатність ефективно, раціонально та оптимально використовувати територіальні ресурси характеризує управлінські структури як ефективні, професійні та дієві. Тому надзвичайно важливим є моніторинг ефективності та ефективності регіональної політики, підвищення її якості, удосконалення методів та інструментів її реалізації, реагування та врахування змін зовнішнього середовища. Ресурсний потенціал можна розглядати як: національне багатство. Тут враховуються фактори фізичного, природного та людського капіталу; – – елемент бізнесу. При цьому визначальними є фактори інвестиційної привабливості, прибутковості, співвідношення витрат і доходів, тобто економічний фактор; – – необхідні для задоволення потреб суспільства (економічний потенціал). «При такому підході важливими є соціальні, екологічні та інші наслідки його використання» [3, с. 243]. – Кожен із цих підходів є виправданим, але слід зазначити, що він може реалізовуватися по-різному залежно від впливу внутрішніх і зовнішніх чинників (історичних, соціальних, правових тощо), тому аналізувати його слід з їх урахуванням. Оскільки території різні за своїм складом і структурою, їхній ресурсний потенціал також різний і може бути реалізований будь-яким способом. Загалом, ресурсний потенціал громади – це економічна категорія, яка об'єднує різноманітні ресурси, що існують в межах однієї території та використовуються для реалізації стратегічних цілей регіону, є доступними для оцінки та мають набір характеристик, що розкривають ефективність їх застосування та перспективи подальшого розвитку. – Існують різні підходи до визначення складових ресурсного потенціалу. Відповідно до першого підходу виділяють

наступні компоненти: «...людський, природно-сировинний, фізичний, фінансовий, техніко-технологічний, інформаційний» [38]. «Другий підхід вказує на наявність майнового, природно-ресурсного, виробничо-технічного, демографічного, фінансового, науково-технічного, інтелектуального, інформаційного, інвестиційного, інноваційного та інших складових ресурсного потенціалу, а також акцентує увагу на території та її певному типі. інфраструктури» [2]. Також варто звернути увагу на поділ ресурсів за їхньою роллю у формуванні конкурентних переваг громади (Додаток А) [111]. Враховуючи всі ці підходи, основними складовими ресурсного потенціалу територіальної громади вважаємо: базову, яка є основою життєдіяльності громади і включає паливно-енергетичний, природно-сировинний, матеріально-технічний, фінансовий переваги; ресурс, який покликаний сприяти економічному зростанню та конкурентоспроможності громади та включає людські, інформаційні, інтелектуальні та науково-технологічні ресурси. – Залежно від напрямів використання виділяють наступні види ресурсного потенціалу: – операційні – можливості соціально-економічної системи, які використовуються в конкретний період; – – інвестиції – можливості соціально-економічної системи, які можуть бути використані за умов її оптимального функціонування; – – резерв – можливості соціально-економічної системи, які не використовуються і знаходяться «в резерві» [4, с. 161]. – Ці типи відображають рівні зв'язків, їх компоненти і відносини, а саме: створені ресурси, які є в спільноті; невикористані можливості, які говорять про потенційну резервність території; потенційні можливості, які сприятимуть розвитку території. – «Потенціал громади включає резерви, під якими розуміють внутрішні можливості ефективного використання ресурсів, спрямованих на збільшення ВВП, покращення якості товарів і послуг без додаткової фінансової допомоги. Також місцеві менеджери створюють стратегічні резерви, якими є запаси виробництва. і предмети споживання, які можна використовувати в критичні моменти» [39, с. 62]. – Зверніть увагу, що характеристики ресурсного потенціалу можуть змінюватися в процесі його використання. Однак не завжди для досягнення поставлених цілей необхідно нарощувати потенціал, часто достатньо просто раціонально його використовувати. Водночас недостатнє використання потенціалу не завжди означає затримку розвитку. Єдиного підходу до оцінки потенціалу територіальної громади не існує, але є багато методик, які дозволяють визначити переваги та недоліки можливостей громади. Серед них найбільш популярними є: «...експертний метод, метод кластерного аналізу, метод бальної оцінки, порівняльний аналіз з визначенням рейтингової оцінки, факторний аналіз, методи математичного та імітаційного моделювання тощо». [3, с. 242]. Досить часто при оцінці потенціалу використовується ресурсно-вартісний підхід, «...який полягає в обліку ресурсів і витрат при освоєнні території, але не відображає якісних характеристик оцінки потенціалу» [98]. Оцінка потенціалу не означає просто встановлення кількості можливостей території, а й спрямована на виявлення та розкриття потенційних можливостей регіону. Цінними також є можливості використання або застосування певного елемента потенціалу. – Досліджуючи це питання, Г. Монастирський пропонує «...оцінювати ресурси громади за методикою бальної оцінки певного ресурсу, за якою визначається тип ресурсу з найвищим рівнем потенціалу, який може стати основою для економічного розвитку громади та визначає напрямки цього розвитку» [46]. За його словами, домінування одного елемента розвитку може сприяти інтеграції та взаємокомпенсації інших ресурсів. – Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» у Тернопільському районі Тернопільської області утворено Бережанську територіальну громаду з адміністративним центром у м. Бережани [64], до складу якої увійшли м. Бережани. ради, Посухівської міської ради, а також сіл Лісники та Рай. У наступні роки до територіальної громади приєдналися села: Баранівка, Біще, Гиновичі, Жовнівка, Жуків, Залужжя, Комарівка, Краснопуца, Куропатники, Надрічне, Підлісне, Плігів, Поручин, Посухів, Потутори, Урмань, Шибалин. – Бережанська територіальна громада розташована на заході Тернопільської області та межує із Саранчуківською, Нараївською, Козівською, Зборівською,

Поморянською територіальними громадами. Відстань до обласного центру Тернополя становить 55 км, а до найближчого аеропорту Львів – 100 км. Через Бережани проходить дорога державного значення М-12, стратегічне значення якої полягає у зв'язку Тернопільської області з центром і сходом України з одного боку та Прикарпаттям і Закарпаттям з іншого. За цим маршрутом здійснюються місцеві, внутрішньодержавні та міждержавні пасажирські та вантажні перевезення. – Основними складовими ресурсного потенціалу Бережанської територіальної громади є: – природно-ресурсний потенціал. Клімат помірний, територія переважно рівнинна, лише подекуди є височини. Досить чітко визначені пори року. Важливе місце посідають земельні ресурси, які водночас є основою забезпечення життєдіяльності громади, та джерелом поповнення місцевого бюджету. Площа Бережанської територіальної громади становить 242,5 км. До складу земель Бережанської територіальної громади входять: – землі сільськогосподарського призначення – 13457,5487 га; – землі житлової та громадської забудови – 162,4785 га; – землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення – 172,3244 га; – землі рекреаційного призначення – 13,1452 га; – землі природно-заповідного фонду та іншого природоохоронного призначення – 65124 га; – землі оздоровчого призначення – 8854 га; – землі історико-культурного призначення – 3,24 га; – землі лісового господарства – 1452,963 га; – землі водного фонду – 164,2453 га. – Інвентаризація всіх земель громади не проводилася, однак її проведення є пріоритетним завданням серед землевпорядних заходів на 2021–2022 роки [85]. Ліси на території Бережанської територіальної громади перебувають у постійному користуванні ДП «Бережанське лісомисливське господарство». Є поклади вапняку (Потутори) і піску (Шибалин). На заплавах Золотої Липи є торф. – трудовий потенціал. Населення Бережанської громади становить 4,7% від населення Тернопільського району та 2,6% від населення Тернопільської області, а чисельність – 26592 жителів. Приріст населення у 2020 році – -9,5%. – 3 рис. 2.1 видно, що в громаді переважає населення працездатного віку, завдяки чому стають можливими соціальні виплати непрацездатній частині населення. Проте варто звернути увагу на те, що демографічні процеси є одним із визначальних факторів. У Тернопільській області та в Україні загалом спостерігається старіння населення. Цей процес призводить до збільшення демографічного навантаження на працездатне населення. – Рис. 2.1 Чисельність населення Бережанської територіальної громади – – – – – фінансово-економічний потенціал, найважливішою частиною якого є бюджетний і податковий потенціали. 2020 рік 2021 рік Рис. 2.2 Доходи бюджету Бережанської громади На рис. 2.2 наведені доходи Бережанської територіальної громади. Таким чином, бачимо, що плановий бюджет Бережанської громади на 2021–2022 роки передбачає збільшення рівня дотаційності бюджету громади, а також збільшення освітньої субвенції, натомість звертається увага на те, що частка власних надходжень у доходах загального фонду зменшиться. Доходи загального фонду на 1 жителя громади склали 3287,2 грн, у 2021 році їх кількість зменшиться на 7,3% до 3086,96 грн. Станом на 1 квартал 2021 року цей показник становить 743,3 гривні, тобто надходження зменшуються. Це можна пояснити збільшенням чисельності населення за рахунок приєднання сіл до громади та відповідно невеликими доходами. Також слід звернути увагу на те, що є нагальна потреба в інвентаризації ресурсів новоствореної громади для їх подальшого залучення до розвитку території та наповнення бюджету. Зауважимо, що показник доходу на 1 мешканця свідчить про фінансовий потенціал громади, а також про її здатність забезпечувати себе за рахунок власних ресурсів. Основним джерелом самонаповнення бюджету територіальної громади є податки. Найбільше надходжень до бюджету Бережанської громади становить податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), у 2021 році він становить 62%. Також громада наповнює свій бюджет за рахунок єдиного податку (17%), податку на майно (10%), неподаткових надходжень (4%), акцизного податку (2%), адміністративних платежів і зборів (2%), власних надходжень бюджетних установ (2 %) тощо. Таблиця 2.1 Доходи бюджету

Бережанської територіальної громади Показники 2019 р. 2020 р. 2021 р. Надходження акцизу грн/на 1 жителя 215,25 грн 232,30 грн 191,29 грн Надходження плати за землю грн/на 1 жителя 412,15 грн 452,63 грн 454,18 грн Надходження плати за землю грн/на 1 жителя 251,75 грн 268,78 грн 232,95 грн Надходження до місцевого бюджету (загальний фонд) 114254,15 тис. грн 127734,45 тис. грн 92907,32 тис. грн Частка місцевих податків в дохідній частині бюджету загального фонду 14,12% 16,10% 18,06%

Відповідно до бюджету на 2021 рік Бережанська територіальна громада спрямувала власні надходження на: освіту (42%), утримання апарату управління (19%), культуру (18%), житлово-комунальне господарство (10%), соціальний захист (4%), спорт (3%), співфінансування спортивного комплексу (3%), охорона здоров'я (1%). Депутати Бережанської міської ради також підтримали виконання Програми фінансової підтримки Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» на 2021 рік та розвитку і підтримки комунальних закладів охорони здоров'я Бережанської міської ради на 2021 рік [16]. Варто зазначити, що чим більший бюджет громади, тим більше вона має можливостей для розвитку різних видів діяльності на своїй території та тим вищий рівень добробуту мешканців громади. – інформаційний потенціал Бережанської територіальної громади поєднує в собі паперову та електронну документацію, яка циркулює в межах Бережанської міської ради. Серед них важливим інформаційним ресурсом є офіційний сайт Бережанської міської ради (<http://berezhanymrada.gov.ua/>), на якому розміщено різноманітну інформацію про діяльність міської ради, офіційні документи (рішення сесій, виконкомів, програми розвитку тощо), інформація про відкриті вакансії, а також актуальні дані про події в громаді. На веб-сторінці містяться активні гіперпосилання на сайти інших державних структур та організацій, які можуть бути корисними для жителів громади. Зауважимо, що на сайті є вкладка «Стратегія розвитку», де розміщені матеріали щодо процесу розробки «Стратегії розвитку Бережанської територіальної громади». – інвестиційний потенціал можна охарактеризувати наявними в громаді факторами виробництва та сферами застосування капіталу. Він є основою для створення інноваційної продукції, розвиває продуктивні сили громади, підвищує рівень її конкурентоспроможності. Однією з важливих галузей господарства на території Бережанської громади є сільське господарство. Природно-кліматичні умови та ґрунти території придатні для вирощування пшениці, сої, цукрових буряків, картоплі та інших сільськогосподарських культур. Відтак, на території Бережанської територіальної громади функціонує та функціонує сільськогосподарське підприємство ПАП «Велес», а також орендовані землі ТОВ «Оскар Агро», ПП «Галицькі аграрні інвестиції», ПП «Качан-07», ТОВ. «Жива земля Потутори», ПОП «Урманське». Окрім того, що на території Бережанської територіальної громади працюють такі промислові підприємства як: ПП «Флюк» (хлібобулочні вироби), ТОВ «Христина» (гофромашини), ТОВ «САНЗА ТОП» (вироби з дерева), ТОВ «Успіх» (пиломатеріали, штучний паркет), ТОВ «Кеннер-Україна» (металопластикові конструкції), СП «Авері» (макаронні вироби), ТОВ «Лісовий центр» (вироби з дерева). Всього на території громади працює 8 середніх та 63 малих підприємств. На території Бережанської громади функціонує окремий НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», а також дошкільні (14 закладів – 746 осіб), загальноосвітні навчальні заклади (15 закладів – 1651 учень), позашкільні навчальні заклади (заклади – 984 дитини). Це свідчить про те, що в громаді створено належні умови для забезпечення високого рівня освіти. Водночас слід звернути увагу на відтік високоосвічених перспективних людей, зокрема молоді, в інші регіони країни та за кордон, що не сприяє розвитку громади. Первинну медичну допомогу жителям Бережанської територіальної громади надають 7 закладів. Кількість підписаних декларацій із сімейними лікарями – 29 478 [58]. Мережа закладів культури Бережанської міської громади налічує 15 будинків культури, 20 публічних бібліотек, 6 шкіл мистецтв. На території Бережанської територіальної громади працюють комунальні підприємства «Господар», «Добробут», «Спортресурс». Сильними сторонами Бережанської територіальної громади

є: зручне географічне розташування та високий рівень розвитку інфраструктури, оскільки місто Бережани знаходиться поблизу обласних центрів та пунктів пропуску на кордоні з країнами ЄС; є потужна навчальна база для підготовки різних спеціалістів завдяки наявності вищого навчального закладу; розвинена соціальна інфраструктура (є ДНЗ, школи, позашкільні установи, медичні заклади); наявні об'єкти нерухомості та перспективні для забудови земельні ділянки; є запаси мінерально-сировинної бази; наявні значні трудові ресурси; сприятливі природно-кліматичні умови; існуюча історико-архітектурна спадщина. При цьому слід звернути увагу на відсутність сертифікованого сміттєзвалища, низьку екологічну культуру населення, незадовільний стан доріг, трудову міграцію тощо. Таким чином, незважаючи на численні переваги, громаді завжди необхідно покращувати конкурентні позиції регіону, розвивати економіку та покращувати добробут жителів. Тому для досягнення цих цілей необхідно здійснювати постійний моніторинг, аналіз та оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на розвиток громади, враховуючи їх для формування політики розвитку громади; створити чітку функціональну структуру органів влади, здатну ефективно регулювати управління регіональним розвитком; займатися підготовкою фахівців в органах влади, здатних розробляти та реалізовувати власні проекти регіонального розвитку; дбати про фінансове забезпечення громади. Отже, Бережанська громада займає вигідне географічне положення та має значний ресурсний потенціал, зокрема земельний, водний, рекреаційний, мінерально-сировинний, трудовий. Це створює всі умови для зростання економічних показників, розвитку міжнародного співробітництва, торгівлі, побудови дипломатичних відносин тощо. Це створює можливості для досягнення високого рівня економічного розвитку. Цьому може сприяти створення нових робочих місць, відновлення виробництва, впровадження інноваційних технологій. Ці заходи також створять сприятливий інвестиційний клімат у громаді. Бережанська громада, як і більшість інших в Україні, потребує довгострокових інвестицій та капіталовкладень, тому залучення інвесторів є одним із першочергових завдань місцевого керівництва. Як показало наше дослідження, ресурсний потенціал Бережанської територіальної громади, який включає природно-ресурсний, трудовий, матеріально-технічний, інформаційно-інноваційний та фінансово-економічний потенціал, знаходиться на достатньому рівні для забезпечення стабільного розвитку громади. У майбутньому для менеджерів важливо зосередити свою увагу на збільшенні цих ресурсів, враховуючи зовнішні та внутрішні впливи, а також соціальні, економічні, правові та політичні умови, оскільки вони суттєво впливають на функціонування самої громади та її потенціал, який здатний відобразити його потенціал.

2.2. Аналіз фінансового потенціалу стратегічного розвитку територіальної громади

Реалізація реформи децентралізації в Україні створила нові умови для розвитку та функціонування територіальних громад, які характеризуються значним динамізмом. Незмінним фактором ефективного розвитку громад є їх фінансова підтримка, без якої неможливі якісні зміни. «Проведена в Україні адміністративна та фінансова децентралізація, яка передбачала передачу повноважень і ресурсів від держави на місцевий рівень, надала можливості громадам розвиватися на основі власного фінансового потенціалу» [56, с. 6]. Фінансовий потенціал є основою формування місцевих бюджетів, від яких залежить соціально-економічний розвиток тієї чи іншої адміністративно-територіальної одиниці. Поняття фінансового потенціалу громади є «...комплексним, що означає наявні та потенційні ресурси та здатність місцевої влади акумулювати фінансові джерела та їх ефективно використання на благо громади» [27, с. 7]. Характерними рисами фінансового потенціалу територіальних громад є:

- «взаємозалежність фінансових ресурсів та здатності громади правильно ними розпоряджатися;
- визначення його рівня відповідно до обсягу фінансових ресурсів та можливості доступу до них;
- динамічність, що означає мінливість самих фінансових ресурсів (їх наявність, доцільність тощо);
- залежність від здатності громади та її лідерів сприяти створенню матеріальних благ» [107, с.125].

Існує багато підходів до визначення поняття «фінансовий потенціал територіальної громади». У

вузькому розумінні його можна трактувати як «фінансовий потенціал території», тобто загальну кількість фінансових потенціалів підприємств, розташованих на конкретній території. Якщо говорити про фінансовий потенціал громади в ширшому розумінні, то він поєднує багато елементів, таких як: «...місцевий бюджет та інші фінансові потоки, цінні папери, фінанси підприємств і населення, кошти, акумульовані в кредитних та банківська система тощо». [114, с. 61]. Вважаємо, що при визначенні «фінансового потенціалу громади» в першу чергу слід звернути увагу на фінансові ресурси громади, здатність керівників громади ефективно ними розпоряджатися та залучати додаткові ресурси, а також на спрямованість на соціально-економічний розвиток громади. Розглядаючи економічну сутність фінансового потенціалу громади, можна сказати, що "... він зводиться до його розгляду як: здатності виробляти ресурси для різних сфер діяльності – від виробництва до надання соціальних послуг; фінансових ресурсів, які забезпечення економічної стабільності громади; результат економічних відносин територіальних громад; резерв потенційних можливостей, які можуть бути використані у разі виникнення загроз кризових ситуацій» [114, с. 62]. Ефективне управління фінансовим потенціалом громади здійснюється органами місцевого самоврядування і передбачає формування механізму, який включає мету цього управління, принципи, орієнтири, а також етапи, функції, інструменти, методи тощо. ... головною метою управління фінансовим потенціалом громади є створення та використання всіх можливостей ефективного регулювання фінансових ресурсів з метою підвищення рівня соціально-економічного розвитку та конкурентоспроможності громади. Критерії досягнення цього метою є: спроможність забезпечити потреби громади за рахунок власних фінансових ресурсів; залучення зовнішніх інвесторів; наявність інституційного забезпечення управління фінансами тощо». [27, с. 9]. Управління фінансовим потенціалом територіальних громад має бути спрямоване на: створення належних умов для цільового та рентабельного використання ресурсів; постійне оновлення виробничих можливостей, людських ресурсів і природного балансу; вдосконалення механізмів цього управління. З огляду на вищезазначене можна визначити основні напрями управління фінансовим потенціалом територіальних громад: – економічні – для забезпечення фінансової стабільності та економічного зростання; – соціальні – для підвищення якості життя суспільства та рівня забезпечення товарами та послугами; – екологічна – для охорони навколишнього середовища та збереження природних ресурсів. З моменту прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [63] кількість громад у нашій країні щорічно зростає і на сьогодні їх кількість становить 1470 [30]. Це свідчить про укрупнення малих адміністративно-територіальних одиниць, зумовлює стимулювання їх фінансового забезпечення. Також відбувається бюджетна децентралізація. Органи місцевого самоврядування новостворених громад мають більше повноважень щодо управління фінансовими ресурсами, а отже мають великі можливості для розвитку власних територій, покращення інфраструктури, підвищення рівня та якості життя населення. Разом із укрупненням адміністративно-територіальних одиниць збільшується кількість їх мешканців, а відтак і трудовий ресурс, який відіграє значну роль у формуванні фінансового потенціалу громади. Збільшуються власні надходження громад до місцевого бюджету, а відповідно збільшується і сам бюджет. Допомогає отримати такі результати й те, що повноваження місцевої влади значно розширилися, а з ними й зацікавленість у збільшенні надходжень до бюджету. Політика місцевих керівників щодо наповнення бюджету, зокрема, спрямована на контроль за сплатою податків і зборів. «Збільшення доходів громади супроводжується збільшенням витрат і свідчить про ефективне функціонування місцевої економічної системи. Це також свідчить про успішність бюджетної децентралізації в Україні» [51, с. 87]. Загалом «...бюджетна децентралізація спрямована на формування ефективної фінансової системи, утвердження самостійності місцевих органів у фінансовій сфері, покращення надання послуг кожному члену суспільства» [31, с. 98]. Першочерговими заходами щодо активного формування та реалізації фінансового потенціалу

громади є: – «стимулювання економічного зростання територіальних громад; – організація співпраці між громадами; – створення та забезпечення стабільної діяльності міської агломерації; – зростання податкової бази та доходів бюджету; – формування сприятливого підприємницького середовища» [52, с.281]. Можна стверджувати, що фінансовий потенціал відображає всі економічні відносини територіальних громад, є показником економічного розвитку громади та ефективності господарювання. Таким чином, управління фінансовим потенціалом є однією з найважливіших складових стратегічного та інших видів управління територією. Зазначимо, що єдиного підходу до визначення елементів фінансового потенціалу не існує. Проте дослідники виділяють два найпоширеніші підходи до опису структури фінансового потенціалу – макроекономічний та мезоекономічний. Слід зазначити, що в основному фінансовий потенціал визначається в розрізі підприємств, населення, бюджету, відповідно, і на основі цих груп суб'єктів визначаються показники, що характеризують фінансові ресурси території. Представники макроекономічного підходу (Г. Возняк [19], В. Свірський [101], Е. Ісаєв [28], М. Козоріз [33] та ін.) структуру фінансового потенціалу називають «...державним фінанси, фінансові ресурси підприємств, кошти населення та зовнішні джерела доходів. Такий підхід відображає макроекономічний аспект формування фінансового потенціалу країни в цілому, демонструючи фінансові системи та економічні зв'язки між ними». Другий підхід відображено в роботах Ю. Булатової [15], в якій «...фінансовий потенціал розглядається в регіональному аспекті і складається з бюджетної, податкової, інвестиційної та накопичувальної складових, за допомогою яких він реалізується». Вважаємо, що хоча не всі дослідники включають інвестиційну складову до структури фінансового потенціалу, проте, на нашу думку, вона є запорукою соціально-економічного розвитку та стабільності громади, а також свідченням зацікавленості у процвітанні громади. спільноти ззовні. Отже, можна стверджувати, що фінансовий потенціал громади – це збірне поняття, яке поєднує в собі кількісні та якісні складові, здатні продемонструвати фінансові можливості певного територіального об'єднання. Фінансова самодостатність громади, як і грамотна та ефективна регіональна політика, ґрунтується на визначенні наявного фінансового потенціалу та його об'єктивному прогнозуванні. Як ми зазначали в попередньому підрозділі, Бережанська громада має значний фінансовий потенціал. Аналізуючи його, ми зосередимося на основних макроекономічних показниках, а також на бюджетній та податковій складових. Згідно з проектом бюджету міської територіальної громади на 2021–2022 роки основні макроекономічні показники соціально-економічного розвитку Бережанської міської територіальної громади матимуть такий вигляд [85].

Показник	2021 р.	2022 р.
Валова продукція с/г на одну особу у господарствах усіх категорій, грн	262,6	267,8
Темп зростання обсягів реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), %	103	105
Обсяг експорту товарів та послуг, у відсотках до попереднього року	643,9	656,8
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	6874	7100
Кількість малих підприємств на 1000 осіб	3,6	3,7
Кількість працюючих на малих підприємствах, осіб	585	600

Бюджет Бережанської громади найбільше наповнюється за рахунок податків і зборів, серед яких найбільший відсоток у структурі доходів займає податок на доходи фізичних осіб (понад 50%). Важливе значення мають також єдиний податок (близько 15% у структурі доходів), податок на майно (близько 10%) тощо. У 2020 році ці податки в дохідній частині загального фонду бюджету становили 16,10% (при середньому значенні показника 20,5%), а станом на жовтень 2021 року – 25,06% (при середньому значенні показника 34%). У цілому доходи Бережанського міського бюджету за 2018–2020 роки представлені в таблиці 2.3.

Показники	2018	2019	2020
Податкові надходження, в т.ч.:	51578,35	60048,14	63638,55
Податок на доходи фізичних осіб	33774,77	38666,27	41555,27
Рентна плата за використання природних ресурсів	35,604	1336,47	1070,18
Внутрішні податки на товари і послуги	5377,61	5831,95	5946,79
Місцеві			

податки 12372,68 14210,68 15066,58 Неподаткові надходження 4332,14 3906,48 2289,15 Доходи від операцій з капіталом 1231,69 751,09 2466,14 Офіційні трансферти 27296,1 38103,5 51354,2 Цільові фонди 48,07 60,94 139,64 Разом доходів 84486,0 102869,9 119887,5 За підсумками 2020 року найбільшими платниками податків Бережанської громади є: - з ПДФО: ДП «Бережанське лісове господарство»; ВАТ «Тернопільобленерго»; ТОВ «Керамік»; ПАТ «Тернопільгаз»; ТОВ «БМ БУД»; ТОВ «Христина»; СГ ФОП Механік Роман Іванович; СГ ФОП Куліна Роман Федорович; - по єдиному податку: СГ ФОП Павленко Вадим Валерійович; СГ ФОП Дирда Ігор Іванович; СГ ФОП Солярчик Ігор Миронович; - з податку на майно: Торгово-роздрібне товариство; ТОВ «Бережанська Агропромтехніка»; ПАТ «Укртелеком»; Бережанське РайСТ; - про акцизний збір: ТОВ «Вест Петрол Маркет»; ТОВ «Львів Холод»; Оксана Богданівна, СГ ФОП Єдинак; Канюк Галина Ярославівна СГ ФОП. «Показник податкоспроможності доцільно визначати як співвідношення рівня податкоспроможності бюджету територіальної громади до аналогічного середнього показника за всіма зведеними бюджетами міст обласного значення, районів та бюджетів територіальних громад України за особа» [44]. Індекс бюджетної спроможності Бережанської територіальної громади у 2020 році становить 0,55, що вважається середнім показником і є дещо нижчим за середній показник по Україні [58]. У 2020 році Бережанська громада отримала базову дотацію в сумі 3370,20 грн., тож рівень бюджетної дотації склав 13,2%. Станом на листопад 2021 року рівень субсидії становить 21,43% [53]. Цей показник показує, наскільки громада залежна від державного бюджету. Порівняно з іншими громадами рівень дотації досить високий, але не критичний. Видатки загального фонду на 1 жителя у 2020 році склали 5070,0 грн., на жовтень 2021 року – 4450,7 грн. Слід зазначити, що це досить високий показник, оскільки середній обсяг видатків по всіх територіальних громадах на одного жителя склав 3408,7 грн. Також варто додати, що капітальні видатки на 1 жителя (без урахування субвенції з державного бюджету) у 2020 році становили 238,6 грн. Цей показник показує витрати громади на розвиток та будівництво інфраструктури громади, а отже, чим він вищий, тим більший соціально-економічний розвиток території. У цьому плані має бути розрахована питома вага капітальних видатків у загальній сумі видатків, яка склала 4,5% при середньому показнику 14,9%. Величина цього показника є дуже важливою, оскільки від обсягу капітальних витрат залежить соціально-економічний розвиток громади, розвиток її інфраструктури, підвищення соціальних стандартів тощо. Важливою складовою фінансового потенціалу Бережанської територіальної громади є фінансові ресурси комунальних підприємств. Зокрема, на території громади працюють три комунальні підприємства: МКП «Господар», МКП ім «Добробут», МКП «Спортресурс», які отримують свої фінансові ресурси завдяки здійсненню господарської діяльності, а також трансфертам з міського бюджету. МКП «Господар» відповідає за благоустрій, ремонт доріг, систем вуличного освітлення на території громади. Отримує дохід від надання ритуальних послуг. МКП «Добробут» надає послуги з водопостачання та водовідведення населенню громади, відповідно отримує дохід від надання цих послуг. МКП «Спортресурс» проводить ремонтні роботи на спортивних та адміністративних об'єктах громади. Тобто вони не надають платних послуг, а виключно отримують дохід від трансфертів з міського бюджету. Таблиця 2.4 Деякі показники фінансової звітності комунальних підприємств Бережанської міської ради у 2020 році, тис. грн. Комунальне підприємство Дохід Витрати Фінансовий результат до оподаткування МКП «Господар» 9833,0 9805,2 27,8 МКП «Добробут» 7042,4 7002,8 39,6 Що стосується інвестицій, то в Бережанській територіальній громаді є декілька внутрішніх інвесторів, але недостатньо зовнішніх, що пояснюється відсутністю економічної стабільності, певними фінансовими диспропорціями порівняно з іншими громадами та недостатнім рівнем політики їх залучення. Тому місцевій владі необхідно працювати над покращенням інвестиційного клімату територіальної громади, а саме: проводити маркетингові заходи, презентації своєї громади; займатися PR компанії, що сприяло б формуванню співпраці між громадою та потенційними

інвесторами; провести SWOT-аналіз спільноти для визначення сильних і слабких сторін і на основі цього побудувати стратегічну політику; долучитися до заходів, що проводяться в рамках програм розвитку сільської місцевості та підтримки підприємництва; займатися самостійним пошуком партнерів та написанням грантів тощо. Показники виконання місцевого бюджету та основні макроекономічні показники Бережанської територіальної громади в цілому свідчать про соціально-економічні можливості території та потенціал майбутнього розвитку. Зазначимо, що на підсумки 2020 року вплинула ситуація з COVID-19, оскільки на початку пандемії громада недоотримала податки. Проте, незважаючи на це, аналіз фінансового потенціалу показує, що громада має достатньо ресурсів для успішного функціонування та подальшого розвитку. Отже, об'єднання територіальних громад посилило увагу до питань фінансової автономії, економічного розвитку окремих територій. Тому на перший план вийшли фінансові ресурси громади, сукупність яких і становить її фінансовий потенціал. Серед дослідників немає єдиного підходу до визначення цього поняття, як і різні погляди на структуру фінансового потенціалу. Проте, проаналізувавши різні підходи, ми дійшли висновку, що фінансовий потенціал складається з бюджетної, податкової, інвестиційної та накопичувальної складових. Бережанська територіальна громада має достатній податковий потенціал, який, у свою чергу, формує бюджетний потенціал. Враховуючи основні економічні показники (доходи загального фонду на 1 особу, видатки загального фонду на 1 особу тощо), можна стверджувати, що зазначена громада має достатні фінансові ресурси для того, щоб називатися самодостатньою та розвиватися. Проте існують і певні фінансові труднощі, пов'язані із загальним станом населених пунктів громади, які потребують значних капіталовкладень та спрямування фінансових потоків. Тому Бережанській територіальній громаді вкрай необхідно залучення додаткових фінансових ресурсів, зокрема зовнішніх у вигляді інвестицій, а також проведення якісної та ефективної економічної політики та вдосконалення системи управління фінансами. Усе це потребує формування стратегічного бачення розвитку громади, яке враховуватиме управління наявними ресурсами та залучення додаткових ресурсів. Відповідні бачення мають бути формалізовані у стратегії розвитку громади. Тому побудова стратегічної політики соціально-економічного розвитку території починається з оцінки ресурсного потенціалу громади, значну частину якого займає фінансовий потенціал. Оцінивши власні фінансові можливості та потенційні ресурси, тобто розкривши свій фінансовий потенціал, громада здатна забезпечити свій розвиток, покращити якість життя мешканців, зрештою посісти конкурентоспроможне місце серед інших громад.

– 2.3. Стратегічне планування та прогнозування розвитку територіальної громади – – –

Як свідчить досвід розвинених зарубіжних країн, стратегічне планування є невід'ємною частиною сучасного муніципального управління. У найзагальнішому розумінні це поняття означає "... систематизований процес, під час якого складаються плани або прогнози на майбутнє. Якщо розкрити поняття "стратегічне планування" більш детально, то під ним розуміють технологію пояснення та прийняття офіційних рішень щодо напрямів розвитку території, визначення її бажаного стану та шляхів досягнення цього стану завдяки аналізу зовнішніх і внутрішніх впливів, потенціалу території, результатом якого є формування конкретних визначених дій. забезпечити місцевий розвиток» [7]. – – Під час здійснення управління громадою перед місцевою владою постає чимало завдань і труднощів, вирішення яких є суттєво затратним за силами, ресурсами та часом. Тому інколи ці процеси відсувають на другий план окреслення перспектив розвитку громади, аналіз прийнятих рішень та їх вплив на майбутнє території, вирішення питань щодо підвищення рівня конкурентоспроможності муніципального суб'єкта господарювання та якості життя його мешканців. У цьому випадку відбувається накопичення проблем, які стають перешкодою для якісних перетворень у громаді, а також знижують її конкурентний потенціал. – – Після реформи децентралізації роль міст надзвичайно зросла, їх органи управління отримали широкий спектр самостійних повноважень, а з ними й вищий рівень відповідальності. Сьогодні розвиток території – завдання самої громади. У

Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки йдеться про необхідність стратегічного планування розвитку територіальних громад та ефективного управління ресурсами їх розвитку [70]. Тому стратегічне планування на місцевому рівні є потребою кожного муніципального утворення. Здійснюючи стратегічне планування, місцева влада може ефективно протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам, усувати бар'єри, що виникають на шляху свого розвитку. Суть стратегічного планування пояснюється тим, що це: «...процес, спрямований на побудову та реалізацію стратегії розвитку середовища, в якому функціонує територіальна громада, та його адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін; спрямований у майбутнє, окреслюючи цілі та вектори розвитку, а також шляхи їх досягнення; процес, який певним чином проектує події, рівні розвитку, імідж громади; циклічний процес, під час якого відбувається аналіз і корекція етап реалізації стратегічних планів» [55, с. 200].

– – Переваги стратегічного планування включають: – – – «формування чітких завдань, які стоять перед громадою; – – – визначення пріоритетів розвитку територіальної громади; – – – злагоджена співпраця між адміністративними структурами; – – сприяння соціальній інтеграції; – – – визнання матеріальних і нематеріальних культурних цінностей, стану екології пріоритетними для сталого розвитку; – – – створення гнучких інструментів запобігання стихійним лихам; – – – заохочення до довгострокового інвестування тощо» [103, с.14–15].

Стратегічне планування розвитку Бережанської громади здійснюється групою осіб, до складу якої входять представники влади та різних верств населення громади. Вони моделюють бажаний стан розвитку громади; визначити основні стратегічні цілі, досягнення яких забезпечить набуття громадою цього стану; розглянути плани дій, реалізація яких сприятиме досягненню визначених цілей. Стратегічне планування «...досить стабільне, оскільки за умови дотримання методології воно мало залежить від коректив в управлінні; забезпечує цілеспрямоване та ефективне використання наявних ресурсів; стимулює інноваційні підходи та інноваційні рішення; концентрує увагу громади на ідеях її розвитку тощо». [104]. Крім того, сам процес стратегічного планування позитивно впливає на розвиток стратегічного мислення менеджерів, формує стратегічні підходи до діяльності.

– – Завдяки стратегічному плануванню українські територіальні громади: – – – демонструють готовність нести відповідальність за розвиток території та майбутнє громади; – – створити інструмент реагування на зовнішні та внутрішні зміни, а також окреслити методи та шляхи розвитку місцевої економіки, соціальної та інших сфер життя, що в цілому підвищує конкурентні переваги та самодостатність громади та зменшує її залежність про державну підтримку; – – – забезпечують можливості та умови для діалогу між органами державної влади, місцевого самоврядування, підприємствами та населенням щодо розвитку території; – – зміцнити свій імідж як перед мешканцями, так і перед потенційними інвесторами; – – мають можливість лобювати інтереси власних територій на вищих рівнях (регіональному та національному).

– Стратегічне планування будує перспективи розвитку територіальної громади, оскільки: передбачає реалізацію та сприяє взаємодії внутрішніх сил та зовнішніх інвесторів; розподіляє використання ресурсів відповідно до визначених завдань; ініціює реалізацію інноваційної та інвестиційної політики; проводить кваліфікацію персоналу; займається моніторингом, оцінкою та підвищенням ефективності діяльності громади. Будуючи стратегічні прогнози, «...територіальна громада може прогнозувати майбутнє та планувати використання власних ресурсів відповідно до часу та цілей» [23, с. 164].

– Стратегічне планування місцевого розвитку базується на основних принципах: – – «об'єктивність, тобто врахування попереднього досвіду та усунення суб'єктивних думок і суджень; – – цілепокладання, яке полягає в чіткому формулюванні мети та завдань; – – результативність – спрямованість на досягнення поставлених цілей; – – ефективність – відповідність витрат результатам; – – пріоритетність, яка стосується визначення основних напрямків, реалізація яких сприяє розвитку території; – – компетентність, що вимагає компетентності органів управління у вирішенні питань місцевого розвитку; – – комплексність – створення цілої структури, яка включає плани, дії, виконавців

цих дій; – наступність – життєздатність стратегічних планів незалежно від осіб управління місцевим розвитком; – альтернативність – наявність альтернативних варіантів реалізації стратегії; – прозорість – відкритість усіх процесів, пов'язаних із розробкою стратегічних планів: висвітлення в місцевих ЗМІ, опитування громадськості тощо. – ситуативність – врахування всіх можливих варіантів розвитку подій та зовнішніх і внутрішніх впливів» [6, с. 15–16]. – Найпростіше стратегічне планування можна зобразити так (рис. 2.3). – Існують різні алгоритми стратегічного планування. Опишемо деякі з них: – алгоритм Бейлі (США), етапами якого є: постановка цілей місцевого розвитку; аналіз зовнішніх і внутрішніх впливів; оцінка потенціалу; відповідність структури місцевих органів влади планам; виконання плану; підведення підсумків, внесення виправлень; – багаторівневе планування (США): інвентаризація ресурсів та аналіз трендів; побудова прогнозів і сценаріїв розвитку; окреслення цілей і завдань; пошук альтернативних шляхів; вибір оптимального сценарію; підготовка до виконання планів, перевірка матеріально-технічного забезпечення; виконання плану; аналіз результатів; Рис. 2.3. Основні етапи стратегічного планування [103, с. 11] – модель Мейерсона: використання громадського опитування для виявлення найбільш актуальних проблем; аналіз отриманих даних; постановка цілей розвитку; оцінка ресурсного забезпечення; коригування цілей; підготовка альтернативних планів розвитку та оцінка їх ефективності; визначення з остаточним планом; виконання плану; контроль за ходом виконання планів; оцінка виконання плану та досягнення цілей; – міське планування м. Хейвуд (Канада): «...проведення громадських та експертних слухань щодо бачення місцевого розвитку; порівняння цілей і можливостей та їх вибір; вибір напряму політики та її реалізація. У цьому алгоритмі найбільша співпраця між влади, населення та фахівців» [103, с. 15–16]. Наведені вище алгоритми стратегічного планування здебільшого схожі між собою та демонструють етапи прийняття та затвердження управлінських рішень. Вибір конкретного з них залежить від самої громади, точніше від бачення людей, відповідальних за процес стратегічного планування. Однак незалежно від того, яка модель буде обрана, послідовність і дотримання кожного з етапів є важливими для ефективності стратегічного планування. Під час стратегічного планування місцевого розвитку необхідно враховувати економічні, соціальні, культурні, екологічні та інші фактори. Тому, щоб задовольнити потреби громади в усіх сферах, часто розробляється не один, а ціла низка документів, у яких визначаються мета, завдання та принципи, описуються засоби та цілі, з яких загалом складається розвиток території. система планування. Основними видами таких документів планування є: стратегії місцевого розвитку; просторові програми (Генеральні плани населених пунктів); річні програми соціально-економічного розвитку та культурного розвитку території. Стратегії та річні програми розвитку територіальної громади спрямовані на створення умов для розвитку підприємництва, покращення інвестиційного клімату, задоволення потреб та підвищення якості життя жителів громади. Просторові програми орієнтовані на реалізацію містобудівної політики. Додамо, що хоча «...всі ці документи мають суттєві відмінності між собою, їх об'єднує єдина мета – сприяти розвитку території» [6, с. 11]. Варто звернути увагу на те, що часто при плануванні територіального розвитку основна увага приділяється розробці стратегії, а не її реалізації. У цьому випадку стратегія стає неефективною, оскільки в ній не досягаються визначені цілі. Тому вкрай важливо витратити не менше сил і часу на реалізацію всіх планів, щоб не звести нанівець усі ресурси, вкладені в будівництво цих планів [99, с.115]. Бережанська територіальна громада була створена 2 листопада 2018 року. Ще до впровадження реформи децентралізації, тобто до об'єднання в громаду, комітет стратегічного планування за сприяння Проекту «Економічний розвиток міст» підготував документ «Бережани Профіль громади», який містив короткий історичний огляд, соціально-економічний аналіз міста (рівень зайнятості та безробіття, віковий аналіз населення, підприємницький потенціал, деякі економічні показники тощо) та інформацію про екологічний стан. Але враховуючи, що ці матеріали були підготовлені ще у 2008 році,

багато даних є дуже застарілими та неактуальними. Далі подібні документи не розроблялися. Зауважимо, що на даний момент Бережанська територіальна громада також не має генеральних планів території, що є перешкодою для розвитку містобудівної політики. Окремі положення просторових програм включено до порядку денного сесії міської ради, але цілісного комплексного плану території немає. Стратегія розвитку території характеризується довгостроковістю (5–7 років і більше). Щодо стратегії розвитку Бережанської громади, то вона ще до кінця не розроблена і знаходиться на підготовчому етапі. Проте варто зазначити, що розвиток Бережанської територіальної громади закладено у Стратегії розвитку Тернопільської області на 2021–2027 роки та планах її реалізації на 2021–2023 роки, де описано основні тенденції та проблеми соціо- економічного розвитку регіону, проведено SWOT-аналіз, надано сценарії розвитку, окреслено стратегічне бачення та місію розвитку регіону, визначено стратегічні цілі та завдання, а також інституційне, організаційне та фінансове забезпечення стратегії. Безперечно, Стратегія узгоджена зі Стратегією розвитку держави і в ній розроблено систему моніторингу та оцінки її реалізації [105]. Важливу роль у реалізації визначених у Стратегії планів відіграє Бережанська громада, яка має значний ресурсний потенціал. Незважаючи на триваючі процеси розробки перспективних планів, Бережанська територіальна громада затвердила короткострокові програми, серед яких чільне місце відведено «Програмі соціально-економічного розвитку Бережанської міської територіальної громади на 2020–2021 роки». Її затвердили ще до того, як 10 сіл увійшли до складу громади, тому основні заходи та дії щодо розвитку території стосуються м. Бережани. Власне, сама програма була розроблена на основі аналізу соціально-економічної ситуації та розвитку громади за попередні роки, а також на основі громадських обговорень із залученням експертів [97]. Програма визначає цілі, пріоритетні напрямки та прогнози розвитку на 2020–2021 роки, а також окреслює заходи, які сприятимуть створенню умов і можливостей для досягнення цих цілей. Головною метою Програми є забезпечення підвищення рівня та якості життя населення, його соціально-економічних благ. Таблиця 2.5 Основні стратегічні та операційні цілі Бережанської територіальної громади на 2020–2021 роки.

Стратегічні цілі	Операційні цілі
Висока якість надання суспільних послуг, зростання мобільності та соціальної активності	Розвиток освіти для всіх вікових та професійних груп
Створення умов для оздоровлення населення	Створення умов для оздоровлення населення
Забезпечення культурних потреб населення	Сприяння розвитку економічного потенціалу громади
Сприяння розвитку економічного потенціалу громади	Розвиток малого та середнього підприємництва, покращення бізнес середовища на території громади
Розвиток малого та середнього підприємництва, покращення бізнес середовища на території громади	Розробка нових туристичних продуктів на території громади
Розробка нових туристичних продуктів на території громади	Розвиток інфраструктури
Розвиток інфраструктури	Будівництво, ремонт та утримання доріг
Будівництво, ремонт та утримання доріг	Модернізація системи водопостачання та водовідведення
Модернізація системи водопостачання та водовідведення	Запровадження ефективної системи поводження з побутовими відходами
Запровадження ефективної системи поводження з побутовими відходами	Розвиток мережі вуличного освітлення в населених пунктах громади
Розвиток мережі вуличного освітлення в населених пунктах громади	Створення рекреаційних зон та зон для відпочинку
Створення рекреаційних зон та зон для відпочинку	Енергоефективність та енергозбереження

Також у Програмі визначено основні проблеми, які стоять на заваді соціально-економічного розвитку громади, серед яких: нераціональність використання землі; обмеженість фінансів, що перешкоджає надходженню інвестицій; високий рівень безробіття та «чорні ринки праці»; низькі доходи населення і, відповідно, їх низька купівельна спроможність; незадовільний стан доріг; зношеність мереж водопостачання та водовідведення; проблеми розвитку пасажирських перевезень; відсутність достатнього матеріально-технічного забезпечення лікарень, шкіл, клубів сіл громади; незадовільний стан екології. Вирішення цих проблем є основним завданням громади і на них базуються будь-які існуючі та майбутні планувальні документи. Важливо, що фінансові зобов'язання щодо реалізації Плану не належать лише місцевому бюджету, оскільки фінансова підтримка може здійснюватися за рахунок коштів: державного фонду регіонального розвитку, галузевих (міжгалузевих) державних цільових програм; субвенції чи інші бюджетні трансферти; міжнародні гранти; інвестори та ін. Звертаємо увагу, що плани можуть уточнюватися чи доповнюватися, але будь-які зміни затверджуються депутатами

Бережнлянської міської ради на черговій сесії. Також місцеві депутати визначають порядок реалізації заходів з урахуванням їх пріоритетності та фінансового забезпечення. Обов'язковим етапом виконання Програми є підбиття її підсумків, яке здійснюється на підставі звіту фінансово-економічного відділу Бережанської міської ради [83]. У звіті зазначаються фактичні показники діяльності громади в різних сферах, їх відповідність очікуванням, тобто вимірювання результатів Програми у відсотковому співвідношенні (план/його реалізація), а також детально описуються всі заходи, які реалізовані (або перебувають у виконанні). процес реалізації). Після заслуховування та обговорення звіту депутати міської ради беруть його до відома та можуть вносити власні пропозиції щодо його подальшої реалізації. Поряд з Програмою соціально-економічного розвитку в Бережівській територіальній громаді прийнято та затверджено ряд галузевих програм (додаток Б). Серед них програми цивільного захисту, протидії торгівлі людьми, подолання бездомності, розвитку туризму, фізичної культури та спорту, збереження культурної спадщини та багато інших. Більшість із них розрахована на 3-4 роки, тобто це документи середньострокового планування. Отже, Бережанська територіальна громада ще недостатньо розвинула потенціал стратегічного планування, оскільки, незважаючи на певні зусилля в цьому напрямку, немає конкретних результатів у вигляді підготовлених документів перспективного планування, а саме стратегій розвитку громади. Це можна пояснити тим, що розбудова стратегії розвитку громади потребує значних ресурсів: часових, матеріальних, людських тощо, а Бережанська громада утворилася нещодавно, тож наразі лише акумулює ці ресурси. Проте, поза сумнівом, стратегічне планування та прогнозування є пріоритетним напрямком місцевої політики. Про це свідчить розроблена та затверджена «Програма соціально-економічного розвитку Бережанської міської територіальної громади на 2020-2021 роки», а також низка галузевих програм. Розвиток Бережанської громади також закладено в рамках Стратегії розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки. У подальшому плануванні місцевого розвитку необхідно зосередитися на головних елементах стратегії – забезпеченні розвитку місцевої економіки, людського капіталу та захисту навколишнього середовища. І також вкрай важливо не забувати, що стратегія не має бути суто формальним документом, а закладені в ній плани мають бути реалістичними. Успіх стратегії залежить від її реалізації, адже саме цей етап демонструє її ефективність та ефективність. Тому територіальні громади й надалі докладають максимум зусиль для забезпечення свого розвитку. Вони відповідають за добробут свого населення, його комфортне та безпечне проживання. Забезпечення високого рівня життя мешканців неможливо без розвитку самої громади. Насправді розвиток неможливий сам по собі, оскільки вимагає певної передбачуваності та мотивації. Тому кожна громада повинна планувати свій розвиток. Зрозуміло, що це дещо новий досвід для кожної зі спільнот, але він важливий для їх прогресу. У майбутньому найкращі практики впровадження стратегічного планування розвитку територіальних громад можуть використовувати інші громади. Однак у час постійної глобалізації та появи нових викликів необхідно постійно вдосконалювати механізми стратегічного планування розвитку громад, працювати над їх вивченням та впровадженням. Висновки до розділу 2 Стратегічне планування будь-якої території починається з оцінки її ресурсної забезпеченості. Об'єктом нашого дослідження є Бережанська територіальна громада. Отже, ми встановили, що громада займає вигідне географічне положення та має значний ресурсний потенціал, складовими якого є природно-ресурсний, трудовий, матеріально-технічний, інформаційно-інноваційний та фінансово-економічний потенціал. Наявність на території громади важливих земельних, рекреаційних, трудових, водних та інших видів ресурсів створює всі умови та можливості для зростання економіки, підвищення рівня життя громади, розвитку міжнародного співробітництва, залучення інвестицій. Тому найважливішим завданням місцевої влади є збереження та примноження цих ресурсів з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також соціальних, економічних, правових і політичних умов існування громади в

конкретні періоди. Дослідження виявило, що одну з визначальних ролей у стратегічному плануванні відіграє наявність та обсяг фінансового потенціалу громади. Науковці ще не сформували єдиного визначення цього поняття, але в цілому це сукупність усіх фінансових ресурсів та можливостей територіальної громади. Відсутнє також однозначне тлумачення структури фінансового потенціалу. Узагальнюючи декілька підходів, ми виділили такі складові фінансового потенціалу: бюджетний, податковий, інвестиційний та накопичувальний. Бережанська громада має достатній рівень фінансового потенціалу. Основні макроекономічні показники громади свідчать про її здатність до самозабезпечення та розвитку. Проте є й чимало нагальних питань, які потребують термінової та значної фінансової підтримки. Тому першочерговим завданням є проведення ефективної економічної політики та залучення інвестицій. Для цього необхідно сформувати стратегічне бачення розвитку громади, спрямоване на ефективне управління наявними ресурсами та фандрайзинг. Побудова стратегічної політики соціально-економічного розвитку території починається з оцінки ресурсного потенціалу громади, зокрема її фінансових ресурсів. Як зазначалося раніше, Бережанська територіальна громада має достатній потенціал для свого розвитку, але ще не повною мірою розкрила свої можливості стратегічного планування та прогнозування. Про це свідчить відсутність стратегії розвитку громади як базового документу планування території. Але, враховуючи відсутність у громади досвіду такої діяльності, ми розуміємо, що це потребує, перш за все, часу. Підтвердженням цього є також чітка орієнтація місцевої влади на формування політики стратегічного розвитку громади. Сьогодні громада затвердила «Програму соціально-економічного розвитку Бережанської міської територіальної громади на 2020–2021 роки», а також низку програм, які стосуються різних сфер життєдіяльності громади: від економіки до спорту. Тому подальше планування місцевого розвитку мають здійснювати об'єктивні та професійні люди, враховуючи думку громадськості та експертів, оцінюючи ефективність попередніх планових документів та реагуючи на зміни середовища функціонування громади. Важливо, щоб цілі, визначені у стратегічних документах, були не лише реалістичними, а й стали реальними.

РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Використання інноваційних інструментів для розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади

Сьогодні органи місцевого самоврядування в Україні та вся національна система державного управління функціонують у складних умовах, що зумовлено мінливістю, нестабільністю зовнішнього середовища, ускладненням соціально-політичної та економічної ситуації в державі, Пандемія Covid-19 та її негативні наслідки, прояви корупції та інші фактори. Розвиток українського суспільства вимагає змін існуючої моделі діяльності державного управління на всіх рівнях. Наскільки важливою у розвитку територіальних громад є співпраця органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості на рівноправних партнерських засадах, свідчить закордонний досвід. Синергія ресурсів усіх сторін допомагає знаходити нові ефективні рішення та формувати якісні ідеї та пропозиції. Знаходження консенсусу, готовність йти на компроміси та орієнтація, насамперед, на розвиток громади, визначають, наскільки ефективною буде така співпраця. «У сучасних умовах місцевий розвиток значною мірою залежить від знань та інтелектуального капіталу, а також відбувається в рамках трикутника «глобалізація – інновації – конкурентоспроможність території». Це пояснюється високим розвитком окремих міст чи держав та високий рівень концентрації капіталу в них. Урахування мобільності капіталу та природні ринкові прагнення економіки до рівноваги зумовлюють перетікання капіталу з однієї території на іншу, тобто з найбільш сприятливих умов для іноземних інвестицій» [17, ц. 15]. Слід зазначити, що «...глобалізація внесла зміни в процеси стратегічного планування, зокрема, нині їх основними характеристиками є технологічні інновації, модернізація робочих місць і змісту праці працівників, а також поява ефективної конкурентне економічне середовище. Те саме стосується процесу розробки та реалізації стратегій розвитку, які в основному є спланованим алгоритмом дій,

метою яких є досягнення економічної стабільності території відповідно до її ресурсного потенціалу» [17, с. 21]. У 2015 році прийнято Постанову Верховної Ради «Про затвердження Порядку розроблення стратегій регіонального розвитку та планів заходів щодо їх реалізації, а також моніторингу та оцінки ефективності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». Відповідно до нього стратегія розвитку має містити принаймні одну стратегічну ціль, визначену на основі інтелектуальної спеціалізації, яка передбачає інноваційний розвиток II пріоритетних видів економічної діяльності регіону та, як наслідок, підвищення рівня його конкурентоспроможності. [77]. Зазначимо, що розумна спеціалізація є ключовим компонентом співпраці в рамках Європейської політики сусідства щодо можливості використання європейських структурних та інвестиційних фондів. Це інноваційний інструмент ЄС, «...спрямований на розбудову регіонального потенціалу з урахуванням місцевих умов та економіки знань. На практиці це означає визначення конкурентних переваг громади, її інноваційного та наукового потенціалу та напрямів розвитку. реалізації» [12, с. 60]. – – Бережанська територіальна громада працює над створенням стратегії розвитку громади, тому в процесі розробки стратегії обов'язково враховуються вимоги вищезгаданої ухвали, а це означає, що крім традиційних інструментів планування розвитку (додаток Б).), необхідно також використовувати інноваційні. Побудова стратегії на принципах розумної спеціалізації відкриває широкі можливості для сприяння розвитку підприємництва завдяки інформаційній та методичній підтримці, співпраці з сусідніми громадами, оптимізації трудового потенціалу. – – Наразі інноваційність як один із найважливіших чинників впливу на процес регіонального та місцевого розвитку – це здатність створювати та використовувати нові рішення. Тому виникає необхідність аналізу умов, що впливають на процес впровадження інноваційних методів та інструментів управління регіональним розвитком. Тому широке розуміння інновацій є необхідним через специфіку діяльності, пов'язаної з процесом регіонального розвитку, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та, відповідно, на підвищення якості життя мешканців. Однією з умов досягнення результатів у цьому плані є добре організований та проведений процес стратегічного планування та формування регіональної інноваційної системи. Основні завдання, пов'язані з цим, виконують органи місцевого самоврядування, відповідно, необхідно забезпечити формування якісно підготовлених кадрів, завдяки яким можна буде побудувати модель новітнього, інноваційного державного управління, метою якого є реалізація сучасних цілей розвитку, а також формування інноваційного потенціалу регіону. Такі питання мають стати полем дослідження, дискусії та обміну думками між представниками науки і практики. Це дасть змогу створити відповідні форми та методи дій щодо визначення напрямків та реалізації інноваційної політики в регіонах. – – Інновації та інноваційність вважаються одним із найпрогресивніших факторів розвитку та соціально-економічного зростання в територіальному, регіональному та локальному вимірах. Під інноваційністю можна розуміти «...здатність і мотивацію до постійного пошуку та впровадження результатів наукових досліджень, розробок, нових ідей та винаходів» [116, с. 54]. – – Інновації в регіонах реалізуються шляхом поєднання інформації зі знаннями та перетворення їх у нові продукти, послуги та організаційні рішення. Володіти знаннями та управляти ними повинні різні типи регіональних суб'єктів, оскільки саме вони є ресурсом і чинником соціально-економічного розвитку. Знання є рідкісним і бажаним товаром, і для того, щоб отримати їх і оптимально використовувати, необхідно навчитися методам і технікам ефективного управління, управління та контролю. – – Сучасна економіка формує новий тип суспільства, заснованого на знаннях та інформації, орієнтованого на інновації, що є важливим фактором розвитку кожної країни та регіону. «Інновації створюють попит, знижують ціни, прискорюють темпи зростання та позитивно впливають на ROI. Їх розвиток корелює з такими категоріями, як: продуктивність, конкурентоспроможність, торгівля, а також соціальний добробут та якість життя громадян (мешканців громади) » [120, с. 6]. – – Інноваційність підприємств відіграє важливу роль у формуванні

конкурентних переваг громади. Однак цього неможливо досягти без посилення регіонального та місцевого людського капіталу. Людський (інтелектуальний) капітал є фактором, який використовується для створення інституційних засад інновацій. Інвестиції в людський капітал у довгостроковій перспективі мають значний вплив на економічний успіх. Особливостями спільноти, заснованої на знаннях, є: «інноваційність як основа, на якій спільнота зможе реалізувати свої конкурентні переваги; – – – ефективно діюча адміністративно-географічна зона; – – соціальні умови створення інновацій (сприйнятливість влади та суспільства до інновацій, якість людського капіталу, концентрація науки та освіти тощо); – – – розвинений ІТ центр; – – – позитивний імідж громади як інноваційного центру» [116, с.256]. – – Економіки та регіони, що базуються на знаннях, характеризуються швидким розвитком галузей, пов'язаних з обробкою інформації та розвитком науки, тобто галузей, які є рушійною силою економічного зростання та розвитку. Інновації на місцевому та регіональному рівнях «...мають вирішальне значення для регіонів, оскільки вони впливають на їх міжнародну конкурентоспроможність. Території такого типу стають визначальними для розвитку країни» [118, с.64]. – – Інновації зараз вважаються одним із найважливіших факторів економічного зростання та розвитку. Територіальні інновації реалізуються під впливом зовнішніх сил і потребують відповідної адаптації інституційних структур у регіоні. Інновації можна розділити на інновації попиту та інновації пропозиції. Пропозиція включає всі ідеї та інноваційні імпульси, властиві науково-технічній діяльності, тоді як попит є результатом потреб ринку, виробництва та охорони навколишнього середовища. «Створення умов, сприятливих для економічної діяльності, широкого розуміння підприємництва та інноваційної діяльності, є одним із найважливіших завдань органів місцевого самоврядування, які спрямовані на стимулювання місцевого соціально-економічного розвитку» [120, с. 271]. З іншого боку, виявлення чинників та ознайомлення з принципами та напрямками співпраці різних учасників, що працюють у цій сфері, разом із розумінням їхніх потреб є найкращим рішенням на шляху до побудови інноваційності та конкурентоспроможності кожної сфери. На місцевому рівні «найефективнішим може бути діалог між промисловістю, наукою та місцевою владою, співпраця яких надзвичайно важлива для стимулювання інновацій з акцентом на універсальній співпраці, партнерстві та консенсусі» [118, с. 65]. – – Одним із значущих завдань місцевого самоврядування також є підтримка розвитку інноваційного потенціалу громади шляхом створення для цього соціальних та організаційних умов, а також надання та координація фінансової підтримки. Це здійснюється шляхом прийняття відповідних стратегій розвитку громад, де є чіткі ознаки створення умов для використання знань та інновацій як факторів впливу на рівень конкурентоспроможності територіальної громади. У такий спосіб регіони програмують та реалізують власну політику розвитку через регіональні інноваційні стратегії та створюють інституції, які є платформами для співпраці між різними суб'єктами регіону, в тому числі між територіальними громадами. – – Побудова місцевих стратегій розвитку економіки, освіти, досліджень та впровадження, трансферу інновацій та передових технологій потребує, окрім сильної політичної позиції та лідерства, також значного досвіду, зокрема у територіальних дослідженнях, моніторингу розвитку процесу, прогнозування можливостей і загроз, використання всіх наявних конкурентних переваг, характерних для певної території. Тому необхідною умовою побудови ефективної локальної інноваційної системи має бути здатність до взаємодії наукової сфери зі сферами управління та економіки, а також відповідне політичне лідерство та правильно побудована змістова база. Локальна інноваційна система – це мережева структура, яка поєднує науку, промисловість, підприємництво, державне управління та фінансові ресурси. Тут важлива активність усіх партнерів, що гарантує успіх у ініціюванні рішень та їх реалізації. У процесі створення нових цінностей, наприклад інновацій, важливу роль відіграє територія, розглянута з точки зору спільноти, що проживає на певній території, поєднаної щільними мережами взаємозалежності. Тому виправданим стає розробка концепції

розвитку, пов'язаної з так званим сучасним регіоналізмом, заснованим на культурній спадщині та ідентичності місцевої громади, збагаченої новими цінностями та сучасними викликами, що дозволяє спільно створювати нову економічну реальність. «Докладаючи зусиль для створення та стимулювання розвитку, слід враховувати майбутні очікування та потреби, а також початковий стан, внутрішні та зовнішні умови, а також фінансові можливості» [54, в. 2.98]. Науково-дослідницький потенціал громади, а також її тісний зв'язок із соціально-економічною сферою є надзвичайно важливим інструментом підтримки розвитку. Тому місцеве самоврядування має бути зацікавлене у створенні належних умов для співпраці з науковими центрами та інституціями, що діють на території територіальної громади, що сприятиме формуванню оптимального зв'язку між дослідженнями громади та потенціалом розвитку громади. Слід зазначити, що для досягнення цієї мети необхідно створити цілісну систему фінансування науково-дослідних проектів на регіональному рівні. Оскільки місцеве самоврядування має у своєму розпорядженні відносно невеликі власні та зовнішні кошти, виникає потреба у розбудові регіональної системи фінансування інновацій, яка дозволить отримувати та раціонально розпоряджатися фінансовими ресурсами, а також створювати фінансові інструменти підтримки процесу формування інноваційний потенціал регіону. – – Передумовами засвоєння нових технологічних та організаційних рішень є визначення пріоритетних видів діяльності в розвитку економіки знань та становленні інформаційного суспільства. Це породжує потребу «озброїти» жителів специфічними атрибутами, характерними для такого суспільства, а також створити проінноваційний настрій, організувати обмін досвідом, надихнути на передачу інноваційних рішень і розробити нові методи державного управління за допомогою сучасні методи потоку інформації. Також необхідна достатня кількість висококваліфікованих кадрів, а це потребує трансформації освітньої системи, в рамках якої виховувалась би людина, здатна функціонувати у все більш комп'ютеризованому середовищі; який володіє навичками створення інформації, знаннями та вмінням їх використовувати; підготовлені до використання сучасних методик у процесі навчання та професійної діяльності. «Водночас науково-дослідний та освітній потенціал регіону є основою процесів підвищення рівня та якості життя мешканців, а зв'язки науки та економіки суттєво впливають на забезпечення техніко-технологічних, організаційно-економічний прогрес» [18, с. 3]. – До факторів, які суттєво впливають на рівень інноваційних процесів у громадах, належать: – – «соціальне середовище – індивіди, організації та місцеві установи; – локальна культура – включає міжособистісні стосунки, внутрішні інституційні процеси, модернізаційні ініціативи, систему цінностей і норм, звичаї та традиції; – – стан ОМС – вплив територіальної громади на рівень інноваційності та якості роботи ОМС (співпраця, участь, комунікація тощо); – – конкурентні стратегії – наявність альтернативних пропозицій рішень сприяє покращенню функціонування громади та її окремих складових; – – технології – заходи щодо підвищення ефективності праці; – – управління людськими ресурсами – оптимізація процесу прийняття рішень, винагорода за креативність менеджерів і місцевих менеджерів; – – дослідження і розробки є найкращими показниками інновацій» [15, с.15]. – Тому, як бачимо, стратегії містять у собі стратегічні цілі розвитку громади та формують довгостроковий (бажано перехідний) план дій щодо реалізації політики соціально-економічного розвитку. З'ясовано, що стратегія розвитку має містити елементи інноваційної стратегії, принаймні в межах визначення обсягу та методів використання інновацій для досягнення стратегічних переваг громади. У положеннях стратегії Бережанської територіальної громади також мають бути визначені стратегічні цілі, спрямовані на розвиток підприємництва та освоєння інновацій, зокрема такі як: – утворення спеціальної економічної зони в межах громади; – спільне створення регіонального індустріально-технологічного парку; – створення Інтернет бази економічних та інвестиційних пропозицій; – правова та інфраструктурна підготовка логістично привабливого напрямку інвестування; – підтримка органів місцевого самоврядування у здійсненні: інфраструктурних інвестицій та заходів, спрямованих на розвиток місцевого ринку праці; – постійна

економічна допомога міжнародного характеру, включаючи поширення інформації про громаду, зокрема каталогів з інвестиційними пропозиціями; – розроблення та застосування оптимальних процедур обслуговування інвесторів; – підтримання високого рівня безпеки бізнесу; – удосконалення системи надання поточних адміністративних послуг підприємцям шляхом побудови електронних систем: реєстрації, документообігу та архівування документів та здійснення справ, а також аналітичних та супроводжувальних процесів прийняття рішень, – отримання інформації про стан місцевих підприємств та очікування їх власників щодо місцевого самоврядування тощо, тощо. Тому в сучасних умовах розробка та реалізація стратегії розвитку територіальної громади, зокрема міської громади м. Бережанська, повинна здійснюватися за допомогою інноваційного інструментарію, в основі якого лежить інноваційна стратегія громади, головна метою якого є підвищення конкурентоспроможності територіальної громади, у тому числі усвідомлення ролі інновацій у місцевому розвитку, покращення регіональної інфраструктури та посилення здатності сприймати нові організаційні технології. Сьогодні інновації є основою конкурентоспроможності, а регіони, які створюють належні умови для розвитку інновацій, підтримують суб'єкти господарювання в цьому плані, опановують нові технології та використовують результати досліджень, мають більше шансів виробляти сучасні конкурентоспроможні товари та послуги. І, отже, мають вищі темпи розвитку. Здатність діяти ефективно, креативність, швидкість прийняття рішень, випереджаючі дії у сфері просторового розвитку, правильного планування економічного розвитку, територіального маркетингу, управління сферою послуг, у тому числі впровадження сучасних та ефективних форм господарювання, є найбільш бажаними рисами, які характеризують центри прийняття рішень на місцевому рівні. Тому перед сучасним місцевим самоврядуванням постають нові виклики, адже створення умов для сталого, динамічного та інноваційного місцевого розвитку потребує розробки оптимальних методів подолання існуючих бар'єрів розвитку та мінімізації ризиків їх виникнення у майбутньому.

3.2. Можливості впровадження зарубіжного досвіду розробки та реалізації стратегії розвитку територіальних громад. Місцевий розвиток – це «...процес позитивних змін на певній території, метою якого є підвищення рівня її конкурентоспроможності та покращення якості життя та добробуту мешканців, що виявляється у забезпеченні: достатні матеріальні умови (харчування, проживання тощо); задовільні умови середовища для розвитку (можливість навчання, відпочинку тощо); безпека і стабільність; перспективи розвитку» [112, с. 8]. Якщо раніше процес планування місцевого розвитку був спрямований на складання короткострокових поточних планів (переважно на 1 рік) вузької спеціалізації, то сьогодні він охоплює значно триваліші періоди та більшу кількість галузей. Це, у свою чергу, пов'язано з перейняттям Україною досвіду зарубіжних країн та їх допомогою (зокрема у вигляді програм) у розвитку процесів стратегічного планування. Загалом, початок впровадження проектів стратегічного планування в Україні припадає на 1999 рік. Адаптація кращого зарубіжного досвіду та залучення міжнародних експертів сприяли реалізації багатьох проектів стратегічного планування. Їх реалізації також сприяла матеріальна, зокрема технічна, підтримка міжнародних організацій [32, с. тринадцять]. Сьогодні країни ЄС продовжують обмінюватися технологіями муніципального управління, зокрема пов'язаними зі стратегічним плануванням, у рамках процесу трансферу управлінських інновацій [48]. Набуття цього досвіду також актуальне для України. Стратегічне планування допомагає визначити вектори напрямків і окреслити бажану мету, оцінити ресурси, необхідні для її досягнення, визначити терміни та відповідальних за її реалізацію. По суті, стратегічне планування для органів місцевого самоврядування є інструментом, який дозволяє аналізувати та характеризувати поточні події, а також давати прогнози та описувати сценарії майбутнього розвитку. Варто зазначити, що місцевий розвиток є складовою регіонального розвитку і стосується невеликої території (наприклад, громади). Тому планування місцевого розвитку в Україні, як і в розвинених країнах, має бути безпосередньою

компетенцією територіальних громад. Як показує досвід Канади, Німеччини, Чехії, Польщі та інших країн, громади стають успішними тоді, коли вони здатні розвивати власний внутрішній потенціал, тобто покращувати внутрішні умови діяльності та збільшувати конкурентні переваги, які сприяють залученню інвестицій, розвитку бізнесу, підтримка діючих підприємств тощо. Зазначимо, що таке планування передбачає розробку документів стратегічного планування. Стратегія розвитку громади – це «довгостроковий (перспективний) план заходів, який визначає стратегічні цілі розвитку та визначає наступні напрями та пріоритети діяльності (оперативні цілі та завдання), а також напрямки використання фінансових ресурсів, що необхідні для реалізації прийнятих цілей і завдань» [25, с. 54]. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо формування та реалізації прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади [74] стратегії розробляються на 5–7 років на основі Закону України « Про основи державної регіональної політики» [68] та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення стратегій регіонального розвитку та планів заходів щодо їх реалізації, а також моніторингу та оцінки ефективності регіонального розвитку». реалізації зазначених регіональних стратегій та планів дій» [78]. Сьогодні територіальні громади активно беруть участь у процесах стратегічного планування, намагаються залучати до них громадськість та спільно вибудовувати стратегії, які відобразатимуть цілі розвитку громади, необхідні ресурси для їх досягнення та інструменти реалізації. Спрямованість на децентралізацію влади та забезпечення партнерських відносин між її рівнями та гілками, а також на співпрацю з приватним сектором, що спостерігається сьогодні в Україні, відповідає кращим європейським та світовим практикам. Такі орієнтири також закріплені в основних нормативно-правових актах зі стратегічного планування (Закон України «Про основи державної регіональної політики» [68]) та документах стратегічного планування. Тому прагнення, пріоритети та інструменти забезпечення розвитку громади визначаються у стратегії розвитку громади. Ініціювати та очолити роботу з формування стратегії має орган місцевого самоврядування громади, оскільки він є головним органом влади території та виконує функції із забезпечення потреб її жителів. У світовій практиці використовуються три підходи до розробки стратегії громад: адміністративний, експертний та партиципаторний (партиципаторний підхід). **Адміністративний підхід передбачає формування стратегії виключно працівниками державних структур.** Експертний підхід полягає у залученні експертів, вітчизняних та міжнародних організацій до процесу створення цього програмного документу. Партиципативний підхід (партнерський або партиципаторний підхід) базується на соціальному процесі розробки стратегії, учасниками якого є працівники державних структур, представники наукових установ та громадськості [112, с. 17]. Останній підхід є найбільш актуальним для країн ЄС. Їм властива розробка стратегічних документів на засадах публічності, діалогу та консенсусу різних сторін. Наприклад, стратегія польського міста Познань була сформована в результаті роботи експертів, публічних консультацій та обговорень. «Міське керівництво організувало спеціальні семінари, Інтернет-форуми, зустрічі з представниками різних соціальних груп, соціологічні опитування» [112, с. 54]. Слід зазначити, що партиципаторний підхід найкраще згуртовує суспільство громади та будує партнерські стосунки. Натомість в Україні часто на початковому етапі міське керівництво віддає перевагу експертному підходу до розробки стратегії, причиною чого є намагання уникнути конфліктів між владою та мешканцями у разі розбіжностей з певних питань. Аналізуючи досвід інших країн (Польщі, Німеччини, Чехії та ін.), стає зрозуміло, що розробка якісної стратегії розвитку громади потребує залучення експертів, спеціалістів, мешканців громади. Проте, як показує українська практика, поки жителі не беруть достатньо активної участі в процесі підготовки стратегії, вони здебільшого лише учасники опитувань тощо. Зазначимо, що для підготовки стратегії попередня діагностика стану громади є важливим джерелом інформації щодо поточної ситуації в громаді, а також напрямів розвитку громади. Положення стратегії можуть бути

використані в грантових заявках як завдання та заходи, реалізація яких потребує фінансової допомоги. Закордонний досвід, який перебуває на стадії впровадження в Україні, свідчить, що формування стратегії розвитку територіальної громади передбачає кілька етапів: – «підготовка, яка полягає у проведенні інформаційної кампанії та роз'яснювальної роботи для громадськості щодо ініціативи розробки стратегії; затвердження складу робочої групи зі стратегічного планування розвитку громади; – діагностика, суть якої зводиться до оцінки соціально-економічного та екологічного стану спільноти, тобто встановлення її соціальних, економічних, екологічних, культурних та інших характеристик. Також здійснюється статистичний та узагальнюючий збір інформації про територіальну громаду, зокрема демографічних показників, рівня зайнятості населення, ресурсної забезпеченості, специфіки географічного розташування та наявності історико-культурної спадщини тощо. На цьому етапі доцільно провести опитування громадської думки щодо актуальних проблем та векторів розвитку громади, а також SWOT-аналіз; – робота над стратегією, яка полягає у формуванні бачення, пріоритетів розвитку територіальної громади та відповідних цілей і завдань; – легалізація стратегії, яка зводиться до її прийняття, а також визначення плану дій щодо її реалізації; – моніторинг та оцінка ефективності» [13]. Проте зауважимо, що сьогодні громади не мають достатніх навичок для розробки та реалізації стратегій розвитку, тому цінним і корисним є використання зарубіжних практик, зокрема тих, які розкривають методичні аспекти формування стратегії: – «використання глибокого SWOT аналізу; – розробка комунікаційної стратегії в рамках регіонального партнерства; – залучення громадськості до процесу стратегічного планування та визначення стратегічних цілей; – окреслення стратегічних цілей відповідно до існуючих проблем та ресурсів у громаді; – прогнозування та організації функціонування економічного механізму контролю за реалізацією стратегії» [41]. Також слід зазначити, що в Україні донедавна основна увага приділялася розробці Стратегії, а не плану. на його виконання. Такий підхід пояснюється тим, що «... розробка якісного документа нібито автоматично призводить до високих результатів його виконання. Тому моніторинг ефективності та реалізації стратегій в Україні часто проводився лише формально та декларативно» [9, с. 27]. Проте справедливо зазначити, що нові стратегії територіального розвитку вже мають принципові відмінності: громадськість почала бути більш широкого залучення до процесу розробки, особлива увага приділялася планам реалізації стратегії, що свідчить про тенденцію до використання європейської практики стратегічного планування шляхом розвитку, яка характеризується такими особливостями: – планування, втілене в конкретних проектах; – застосування проектного підходу та встановлення розміру витрат на реалізацію проекту; – можливість отримання конкретних показників ефективності; – високий рівень зацікавленості учасників планування в реалізації стратегії, зумовлений можливістю отримання або доступу до додаткових ресурсів. Враховуючи те, що Бережанська територіальна громада має налагоджену систему зв'язків та співпраці з територіальними громадами Ниського та Ключборського повітів Опольського воєводства Республіки Польща, Бережанська громада може отримати досвід стратегічного планування від цих громад шляхом обміну делегаціями, проведення дискусій тощо. Загалом досвід Польщі, Німеччини, Чехії свідчить, що основними факторами стратегічного планування розвитку територій є: – якість робочої групи, тобто учасники мають бути проактивними, володіти раціональним мисленням, генерувати ідеї, бути зацікавленими, займати відповідну владну посаду тощо. Робоча група має включати тих, хто відповідає за реалізацію стратегії, а також представники громадськості – тобто ті, для кого вона реалізується; – ефективна комунікація, що висвітлює кожен етап стратегічного планування (розробка, впровадження, моніторинг, коригування); – відповідність завдань стратегії наявним ресурсам. Для реалізації стратегії необхідно максимально мобілізувати внутрішні та зовнішні ресурси. Перешкодою для реалізації цілей планового документа стає відсутність необхідних ресурсів. Справедливо зауважити, що на відміну від Словаччини, де місцеві жителі є основними учасниками місцевого сталого розвитку, відповідно,

стратегії розвитку в цій країні будуються на основі суспільних знань та розуміння ресурсів, потреб, ідей, планів громади [112]. , с. 83], в Україні громади та їхні мешканці поки що не мають великого запиту на розробку стратегій, і такий запит часто отримує стимул ззовні. Сьогодні активно реалізуються міжнародні програми, які сприяють поширенню зарубіжних практик стратегічного планування. Отже, в Україні є всі методичні інструменти для побудови систем стратегічного та проектного управління, але більшість громад не сформували власних стратегій розвитку, і, що найгірше, не мають на це запиту. Негативним моментом є те, що часто створювані програми соціально-економічного розвитку мають суто декларативний характер, тому їх положення часто неузгоджені між собою, не містять пріоритетів розвитку та показників їх виконання. Слід також зазначити, що керівництво громади може не усвідомлювати важливість розроблених стратегій, їх місце у всій системі стратегічного планування територіальної громади. Мешканці громади також не завжди розуміють, навіщо потрібні документи стратегічного планування, не вважають їх ефективним інструментом розвитку, а більше того, навіть не знають про їх існування. Основними факторами низької ефективності стратегічного планування в Україні є: - «неприйняття або формальне прийняття стратегії як документа, що визначає напрямки та пріоритети розвитку території, шляхи його досягнення та інструменти оцінки ефективності; - недостатня інформаційна відкритість цих процесів, відповідно низька залученість зацікавлених сторін; - обмеженість інструментів стратегічного планування; - малочисельність та недостатній рівень поінформованості кадрового забезпечення; - відповідальність влади лише за процеси стратегічного планування; - формальність оцінки результатів реалізації стратегії» [9, с.30]. Тому сьогодні планування територіального розвитку в Україні перебуває на етапі переходу від традиційного до стратегічного. Про залишки традиційного типу планування свідчить недостатня ефективність реалізації стратегій, їх формальність і схожість між собою, незважаючи на прив'язаність до різних територій. Загальними характеристиками стратегічного планування в Україні є: низька кадрова забезпеченість цього процесу; переважна зосередженість на поточних проблемах, а не на стратегічних питаннях; обмежені навички управління проектами; недостатнє залучення громадськості та інших зацікавлених сторін; часткове дотримання принципів прозорості та публічності. Тому доцільно створити при органах місцевого самоврядування відділ, діяльність якого була б спрямована на стратегічне планування території. Зазначаємо, що впровадження кращих зарубіжних практик стратегічного планування в Україні, зокрема процеси розробки та реалізації стратегій громад, ще триває. Реалізація на нормативно-правовому рівні є значним кроком до розвитку стратегічного планування територій у нашій державі, але зараз важливо реалізувати його на практиці. Незважаючи на підвищену активність громад у формуванні власних стратегій, у більшості розроблених планувальних документів виявлено недоліки, які пов'язані з відсутністю єдиного підходу до їх розробки; невідповідність викладених у них стратегічних цілей; недостатня гнучкість, тобто вразливість до зовнішніх і внутрішніх змін; відсутність належного контролю за їх виконанням; безпідставність або суто декларативний характер окремих їх положень. Отже, інститут стратегічного планування в Україні, зокрема в територіальних громадах, потребує вдосконалення, яке можна забезпечити комплексом заходів та дій щодо різних напрямків життєдіяльності суспільства. Зокрема, це: встановлення єдиного підходу до розробки стратегій; підвищення статусу документів стратегічного планування; створення механізмів залучення та стимулювання активної участі громадськості в процесах стратегічного планування шляхом запровадження різноманітних форм співпраці її представників; надання різнобічної методичної, інформаційної, фінансової та іншої підтримки під час розробки та реалізації стратегії тощо. Реалізація відповідних завдань дасть змогу реалізувати всі перспективи стратегічного планування громад.

Висновки до розділу 3 Окрім традиційних методів будь-якої діяльності, сучасною вимогою є використання й інноваційних. Це стосується і процесів стратегічного планування, оскільки інновації є

основою конкурентоспроможності території. Тому розробка та реалізація документів стратегічного планування в Україні, в тому числі стратегії розвитку громади, а відповідно і стратегії розвитку Бережнлянської міської територіальної громади, має здійснюватися за допомогою інноваційних інструментів, зокрема на основі ініціативи громади. інноваційна стратегія. Органи місцевого самоврядування, які спроможні створити належні умови для розвитку інновацій, забезпечити взаємодію влади, бізнесу та громадськості, впроваджувати новітні технології, ефективно використовувати наукові надбання, мають значно більше шансів виробляти сучасні, конкурентоспроможні товари та послуги, ніж інші, і тому мають вищі темпи розвитку. Водночас, як засвідчує дослідження, процеси планування розвитку територій в Україні мають ознаки традиційності, тобто часто характеризуються формальністю та «копіюванням» планових документів, їх невиконанням, декларативним характером тощо. Проблемами розвитку стратегічного планування в Україні є: недостатнє кадрове забезпечення стратегічного планування розвитку території; відсутність стратегічного бачення майбутнього; низький рівень обізнаності в управлінні проектами; невеликий суспільний інтерес; неефективна інформаційна компанія тощо. Для вирішення цих проблем необхідно спрямувати зусилля на впровадження кращих зарубіжних практик стратегічного планування. Цей процес уже розпочався, про що свідчить положення нормативно-правового регулювання цього питання. Однак реалізація на практиці все ще необхідна. Безперечно, деякі аспекти зарубіжного досвіду стратегічного планування вже впроваджуються. Спостерігається зростання активності громад щодо формування власних стратегій. Однак ці стратегії наразі мають багато недоліків. Отже, Інститут стратегічного планування в Україні потребує постійного вдосконалення.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ Провівши дослідження теоретичних засад розробки та реалізації стратегії розвитку громади та аналізу відповідної практики на прикладі Бережнівської територіальної громади, ми отримали наступні результати. Первісне розуміння терміну «стратегія» зводилося до вміння скласти генеральний план військової компанії. У середині 20 століття його почали використовувати в теорії управління, а згодом і в контексті регіонального державного управління як засіб забезпечення ефективного управління розвитком територій і громад. Сьогодні термін «стратегія» використовується в процесі стратегічного планування по всій Україні. Незважаючи на існування різноманітних підходів до визначення поняття «стратегічне планування», на сьогодні не існує універсального підходу до розуміння його сутності. Проте в нашому дослідженні ми зупинилися на такому його визначенні: стратегічне планування – це специфічний вид діяльності у сфері стратегічного управління, який передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку та шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням внутрішній потенціал та майбутні зміни зовнішніх умов функціонування суб'єкта управління. Проаналізувавши стратегічне планування як елемент стратегічного управління, можна стверджувати, що управління стратегічним розвитком територіальних громад є надзвичайно важливим, оскільки за умов дотримання відповідних принципів вивчення аналітичної бази, зарубіжного досвіду та вітчизняної практики стратегічного управління, громади можуть здійснювати дієве та результативне стратегічне управління розвитком своїх територій, а відтак покращувати якість життя її мешканців. Аналіз нормативно-правової бази стратегічного планування та прогнозування розвитку територіальних громад виявив значну кількість нормативно-правових актів, які прямо чи опосередковано стосуються питань стратегічного планування. Проте зазначимо, що комплексний механізм законодавчого та нормативно-правового забезпечення, який би унормував принципи розробки та реалізації стратегії розвитку громади, розкрив основні питання стратегічного планування, знаходиться на стадії формування. Варто також звернути увагу на протиріччя в нормах деяких законів, що виявляє певні проблеми вітчизняного законодавства щодо стратегічного планування та свідчить про необхідність внесення коректив до відповідних нормативно-правових актів. Оцінка ресурсного забезпечення громади відбувається на

першому етапі формування стратегічного планування території громади. Під час оцінки ресурсного потенціалу Бережанської територіальної громади встановлено, що громада займає вигідне географічне положення та володіє значним ресурсним потенціалом, елементами якого є природно-ресурсний, трудовий, матеріально-технічний, інформаційно-інноваційний та фінансовий-економічний потенціал. Наявність на території громади важливих земельних, рекреаційних, трудових, водних та інших видів ресурсів створює всі умови та можливості для зростання економіки, підвищення рівня життя громади, розвитку міжнародного співробітництва, залучення інвестицій. Тому збереження та примноження цих ресурсів з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі є основним завданням для місцевої влади, вирішенням якого є розвиток ефективного стратегічного планування. Значне місце у здійсненні стратегічного планування території громади займає фінансовий потенціал громади, який є сукупністю всіх фінансових ресурсів та можливостей територіальної громади. До складу фінансового потенціалу входять бюджетний, податковий, інвестиційний та накопичувальний потенціали. Бережанська територіальна громада має достатній рівень фінансового потенціалу. Основні макроекономічні показники (валова продукція сільського господарства на одну особу в господарствах усіх категорій, темпи зростання обсягів реалізованої промислової продукції, обсяги експорту товарів і послуг, середньомісячна заробітна плата працівників тощо) свідчать про її спроможність до самозабезпечення та розвитку. Проте місцевій владі слід більше уваги приділяти покращенню інвестиційного клімату в громаді, що сприятиме залученню інвестицій, оскільки сьогодні спостерігається низький рівень інвестиційних показників. Формування стратегічного бачення розвитку громади, спрямованого на ефективне управління наявними ресурсами та залучення коштів є одним із першочергових завдань для Бережанської територіальної громади. На даний момент ми бачимо, що, незважаючи на достатній ресурсний потенціал, Бережанська громада не повністю розкрила свої можливості стратегічного планування та прогнозування. Підтвердженням цього є відсутність стратегії розвитку громади як базового документу планування території. Водночас слід зазначити, що процес розробки стратегії громади вже розпочато, про що свідчить інформація на офіційному сайті Бережанської міської ради про засідання робочої групи з розробки стратегії. Таким чином влада демонструє свою чітку орієнтацію на формування політики стратегічного розвитку громади. Також громада затвердила «Програму соціально-економічного розвитку Бережанської міської територіальної громади на 2020-2021 роки» та інші програми розвитку різних сфер життєдіяльності громади. Використання інноваційних інструментів для розробки та реалізації стратегії громади є вимогою сучасності. Саме інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності території. Тому розробка та реалізація документів стратегічного планування Бережанської територіальної громади має здійснюватися за допомогою інноваційного інструментарію, зокрема на основі інноваційної стратегії громади. Створення належних умов для розвитку інновацій, а також співпраця влади, бізнесу та громадськості, впровадження новітніх технологій, використання наукового надбання може збільшити виробництво сучасних конкурентоспроможних товарів і послуг, прискорити розвиток темпи розвитку будь-якої громади. Слід звернути увагу на те, що процеси планування розвитку територій в Україні мають ознаки традиційності, тобто часто характеризуються формальністю та «копіюванням» планових документів, їх невиконанням, декларативним характером тощо. Проблеми розвитку стратегічного планування в Україні: недостатнє кадрове забезпечення відповідальних за стратегічне планування розвитку території; відсутність стратегічного бачення майбутнього; низький рівень обізнаності в управлінні проектами; невеликий суспільний інтерес; неефективна інформаційна компанія тощо. Одним із шляхів вирішення цих проблем є впровадження кращого зарубіжного досвіду (Польща, Німеччина, Чехія та ін.) стратегічного планування. Україна вже стала на шлях реалізації, про що свідчить прийняття відповідних нормативно-правових актів з цього питання. Але наступним кроком є

практична реалізація, яка полягає в мобілізації громадськості для участі в процесах планування території, залученні експертів, спрямуванні ресурсів (економічних, людських тощо) на реалізацію цього процесу тощо. Деякі зарубіжні практики вже є прийняті вітчизняними органами місцевого самоврядування, але їх реалізація потребує вдосконалення. Загалом проведене дослідження є спробою з'ясувати теоретичні основи розвитку та реалізації громади (на прикладі Березівської територіальної громади). Однак ця проблема потребує подальших, більш ґрунтовних наукових підходів.

Source

виконую з а в д а н н я - YouTube	виконую з а в д а н н я - YouTube	0.11%
	https://www.youtube.com/watch?v=dSuQinhcawc	
dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44704/1/Бордул...	dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44704/1/Бордул...	1.84%
	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44704/1/%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B4%D1%83%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%8E%D0%BA_%D0%86_original_16022022_075154.doc	
Планування регіонального розвитку в Україні (2017)	Планування регіонального розвитку в Україні (2017)	0.11%
	http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK	
Стратегічне сафари: Експедиція по нетрях стратегічного ...	Стратегічне сафари: Експедиція по нетрях стратегічного ...	0.11%
	https://odyssey.kiev.ua/product_1391639.html	
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	0.11%
	https://core.ac.uk/download/pdf/19746555.pdf	

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

<https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=>

0.11%

розділ 7. правові засади управління і контролю у сфері ...

0.11%

розділ 7. правові засади управління і контролю у сфері ...

https://www.academia.edu/9335985/%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%94%D0%86%D0%9B_7_%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9E%D0%92%D0%86_%D0%97%D0%90%D0%A1%D0%90%D0%94%D0%98_%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF_%D0%86_%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A2%D0%A0%D0%9E%D0%9B%D0%AE_%D0%A3_%D0%A1%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%86_%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%A0%D0%9E%D0%94%D0%9E%D0%9A%D0%9E%D0%A0%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF_%D0%A1%D0%9F%D0%86%D0%92%D0%90%D0%92%D0%A2_%D0%86_%D0%86_%D0%9A%D0%90%D0%A0%D0%90%D0%9A%D0%90%D0%A8_

європейські стратегії для місцевих громад України та ...

0.11%

європейські стратегії для місцевих громад України та ...

<https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Vinnytsia-Metodychnyy-p-osibnyk-rozrobky-stratehiy-rozvytku-hromad.pdf>

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 ...

0.11%

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 ...

<https://www.csi.org.ua/news/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvytku-na-2021-2027-roky-korotko-pro-golovne/>

Закон України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 р. № ...

0.11%

Закон України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 р. № 16210-IV // Відомості Верховної Ради України. — 2004. — № 25.

<https://core.ac.uk/download/pdf/197226104.pdf/>

Проведення конкурсного відбору виконавців заходів і завдань ...

0.11%

Проведення конкурсного відбору виконавців заходів і завдань ...

https://studopedia.com.ua/1_53666_provedennya-konkursnogo-vidboru-vikonavtsiv-zahodiv-i-zavdan-programi.html

Про затвердження структури Секретаріату Кабінету ...Про здійснення у 20...

0.11%

Про затвердження структури Секретаріату Кабінету ...Про здійснення у 2022 році правочинів з ... - Всі документи

<https://zakon.rada.gov.ua/go/564-2016-%D0%BF>

ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ ПРАВ ТА СВОБОД ЛЮДИНИ І ...

0.11%

ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ ПРАВ ТА СВОБОД ЛЮДИНИ І ...

<https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2021/04/pzp2019.pdf>

ОГОЛОШЕННЯ ПРО ЗБІР ІДЕЙ ПРОЄКТІВ до Стратегії ...

0.11%

ОГОЛОШЕННЯ ПРО ЗБІР ІДЕЙ ПРОЄКТІВ до Стратегії ...

<https://gosilrada.gov.ua/news/1617627759/>

Запровадження ефективної системи поводження з ...

0.11%

Запровадження ефективної системи поводження з ...

<https://shumska-gromada.gov.ua/news/1549878167/>

Мельник Віталій Борисович

Мельник Віталій Борисович

0.11%

<https://ne-np.facebook.com/melnuk.vitalii/photos/a.112514360484129/180400107028887/?type=3>



[Home](#)

[Blog](#)

[Testimonials](#)

[About Us](#)

[Privacy](#)

Copyright © 2023 Plagiarism Detector. All right reserved