

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 «__» _____ 2022 р. № ____
2. Термін здачі студентом закінченої роботи: «__» _____ 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 _____
(підпис)

О.В. Косяк
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

С.Л. Перепелиця
(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

.....	2
З А В Д А Н Н Я.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.....	11
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	11
РОЗДІЛ 2.....	30
АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БЕРЕЖАНСЬКОЇ територіальної громади.....	30
РОЗДІЛ 3.....	62
ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	62
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, відносне	відн.	при цифрах
виробництво	вир-во	при цифрах
Г		
гривня, гривень	грн.	при цифрах
К		
копійка	коп.	при цифрах
М		
місто	м.	по тексту
Р		
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 здебільшого залежить від якості управлінського процесу. В контексті реформи місцевого самоврядування і органів територіальної організації влади в Україні це питання стало ще більш актуальним, оскільки сьогодні від того, які підходи до управління країною та конкретною громадою застосовуються, залежить їх функціонування та розвиток.

Ефективне виконання завдання щодо забезпечення розвитку території покладене на місцеву владу. Відтак, органи державної влади та місцеве самоврядування часто застосовують стратегічне управління як таке, що засновується на людському потенціалі, який є основою будь-якої організації і орієнтує різноманітні ресурси на досягнення заздалегідь визначених цілей. Однією з головних функцій стратегічного управління є стратегічне планування, що в основному означає процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Основою стратегічного управління виступає своєрідна система взаємопов'язаних між собою стратегій.

Стратегія слугує певним орієнтиром для управління, а точніше – планом дій, який охоплює комплекс цілей: від загальних завдань до конкретних потреб (тобто від бачення, пріоритетних напрямків та стратегічних цілей до оперативних цілей та заходів (завдань, програм та проектів). Простіше кажучи, стратегія визначає що саме буде зроблено, яким чином, у які терміни, за які кошти і хто буде виконавцем. Наголосимо, що сучасний документ стратегічного розвитку повинен ґрунтуватись на конкурентних перевагах території; відповідати стратегіям регіонального розвитку області та держави; бути реальним; мати фінансове та ресурсне забезпечення; відповідати потребам членів громади; враховувати громадську думку; передбачати таку гнучкість поведінки, за якої був би максимальний результат за мінімум ресурсів; сприяти адаптації розвитку території до

зовнішніх змін; визначати скоординоване керівництво; окреслювати коректну та логічну послідовність дій. Відтак, процес розробки стратегії громади є тривалим і доволі складним, вимагає застосування різних підходів та засобів. Зауважимо, що якісно розроблена стратегія не означає автоматичне покращення розвитку громади. Важливим етапом є її впровадження та реалізація, а це потребує грамотного, професійного стратегічного управління і відповідного методико-технологічного, організаційно-інституційного та ресурсного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Стратегічне планування було предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних вчених. Зокрема наукові підходи до визначення поняття «стратегія» запропонували Голік, Д. Ломоносов, В. Попової та Л. Маценко та ін. Теоретичними доробками у сфері державного і регіонального стратегічного планування є роботи А. Гнатенко, О. Кононової, Г. Мінцберг, Б. Олстренд і Дж. Лемпел, А. М. Свистович. Особливості стратегічного планування в публічному управлінні, а також процеси стратегічного планування у громадах розкриті у працях: І. Архипенка, який досліджував стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад; О. Берданової, В. Вакуленка, які зосередили увагу на дослідженні стратегічного планування місцевого розвитку; О.Бойка, що займався вивченням планування регіонального розвитку в Україні; А. Мельник, яка працювала над питаннями підвищення конкурентоспроможності громад, зокрема за допомогою здійснення стратегічного планування; Г. Монастирського, що вивчав регіональний та місцевий розвиток; Н. Сментини, яка наголошувала на важливості здійснення стратегічного планування розвитку; В.Толуб'яка, що виокремив перспективи розвитку об'єднаних громад; Ю. Шарова, який займався дослідженням стратегічного планування та муніципального менеджменту та ін. Попри наявність багатьох досліджень та напрацювань щодо цієї теми, існує ще багато питань до процесу стратегічного управління, а значить, і до різних

аспектів розробки та реалізації стратегії громади, що вимагає додаткового вивчення.

Метою магістерської дипломної роботи є розкритті теоретичних засад розробки та реалізації стратегії розвитку громади, проведенні аналізу відповідної практики на конкретному прикладі Бережанської територіальної громади.

Реалізація поставленої мети досягається шляхом розв'язання наступних дослідницьких завдань:

- розкрити сутність стратегічного управління та планування розвитком територіальних громад;
- проаналізувати нормативно-правову базу стратегічного планування та прогнозування розвитку територіальних громад в Україні;
- дати оцінку ресурсного потенціалу Бережанської територіальної громади;
- описати фінансовий потенціал територіальної громади;
- охарактеризувати стратегічне планування та прогнозування розвитком Бережанської територіальної громади;
- окреслити важливість використання інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади;
- надати рекомендації щодо імплементації зарубіжного досвіду розробки та реалізації стратегії розвитку територіальних громад.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування в державному управлінні.

Предметом дослідження виступає розробка та реалізація стратегії розвитку громади.

Вирішення дослідницьких завдань потребувало застосування певних наукових методів. Ними стали історичний, завдяки якому ми змогли дослідити розвиток підходів до розуміння стратегічного планування; порівняльний, який допоміг з'ясувати особливості та відмінності наукових підходів. Також ми використали системний підхід, через який розглянули

стратегічне планування як невід'ємну складову процесу публічного управління, методи аналізу, синтезу й узагальнення – з метою належного вивчення досліджуваної тематики і отримання чітких результатів, що вилилися у конкретні положення.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти, навчальні підручники та посібники, монографії, наукові статті періодичних видань, матеріали наукових конференцій, документи та аналітичні дані Бережанської міської ради, інтернет-ресурси та інші джерела.

Практична значущість результатів дослідження полягає 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.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність стратегічного управління та планування розвитком територіальних громад

В умовах адміністративно-територіальної реформи та децентралізації актуальним питанням для України є формування самодостатніх територіальних громад, наділених повноваженнями та забезпечених матеріальними, фінансовими, людськими, земельними ресурсами, здатних задовольняти потреби громадян, надавати їм якісні соціальні та адміністративні послуги, а також розвивати власні території та ефективно використовувати наявні ресурси.

Процес розвитку територіальних громад – довготривалий, він вимагає проведення якісних змін, націлених, в першу чергу, на покращення якості життя мешканців громади. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та певні невизначеності, в яких функціонують територіальні громади, вкрай важливо знаходити та впроваджувати найбільш дієві та ефективні механізми, методи забезпечення розвитку громад, використовуючи наявні ресурси. Дієвим інструментом реагування на зміни без відхилень від обраних пріоритетів та завдань є стратегічне управління. Відповідно до цього, кожна інституція для спрогнозування свого майбутнього розвитку, а також вибору способів і форм реагування на різні події, потребує прийняття стратегії.

Термін «стратегія» останнім часом широко використовується у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених. При цьому досі не знайдено єдиного і однозначного його розуміння. Як вказують вчені В. Попова та Л. Маценко, «...дефініція «стратегія» має грецьке походження і

означає *stratus* – військо і *agein* – вести, а в сполученні вони утворюють термін *strategos* – полководець, або воєначальник» [57, с. 5]

«У первісному своєму розумінні термін «стратегія», як зазначає В. Голік, означав уміння складати загальний план військової компанії» [21, с. 73]. Впродовж багатьох тисячоліть він використовувався у військовій лексиці, де під ним розуміли мистецтво ведення воєн.

У 1950-х рр. термін «стратегія» почали застосовувати в теорії управління. Одне з перших визначень стратегії як інструменту теорії менеджменту дав А. Чандлер, охарактеризувавши стратегію як «... визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, утвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [110, с. 109]. В контексті регіонального публічного управління термін «стратегія» почав застосовуватися наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років. Відтоді, на переконання Д. Ломоносова, «...стратегію розглядали не лише як мистецтво ведення бойових дій, але і як засіб забезпечення ефективного управління розвитком територій і громад» [40, с. 156]. Нині термін «стратегія» використовується при розробці середньо- та довгострокових програм розвитку у всіх регіонах України.

«Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських рішень і реалізації поетапних дій, виконуваних різними цільовими групами та окремими особами» [24]. А отже, для реалізації стратегії необхідне ефективне стратегічне управління, яке би створювало умови для розвитку та продукувало рішення, які би відповідали цілям стратегії.

Перш ніж вести мову про визначення терміну «стратегічне управління», слід зазначити те, що усі напрацювання щодо стратегічного управління черпають свій початок із науки про управління господарськими суб'єктами в бізнесі, відповідно більшість визначень стратегічного управління стосуються сфери бізнесу.

Зауважимо, що стратегічне управління здійснюється на обох рівнях публічного управління: центральному та місцевому. Однак у нинішніх умовах децентралізації особливе місце займає стратегічне управління на місцевому рівні. Як підкреслює В. Тертичка, «...стратегічне управління поступово набуває ознак невід’ємного елемента управління на місцевому рівні або муніципального менеджменту в сучасному конкурентному середовищі» [106, с. 515-516].

Досліджуючи проблематику стратегічного управління, польські дослідники зазначають, що стратегічне управління – специфічний інструмент керування (скеровування) розвитком громади, оволодіння яким уже є передумовою розвитку. Відтак, «...для успішного розвитку територіальної громади, необхідно зробити стратегічне управління способом життєдіяльності цієї громади. Концептуальними засадами стратегічного управління розвитком територіальних громад є використання SWOT-аналізу та стратегічного планування, визначення місії, постановка цілей і завдань, залучення інвестицій та впровадження інновацій, привернення уваги та заохочення громадськості до визначення цілей та розробки стратегії, моніторинг та оцінювання реалізації стратегії» [1, с. 4].

Найбільш загально стратегічне управління у місцевому самоврядуванні можна визначити як процес ухвалення і реалізації рішень про майбутні напрями діяльності громади. Стратегічне управління в громаді передбачає розроблення та періодичну актуалізацію стратегії та водночас оперативне реагування як на зовнішні, та і на внутрішні зміни. Більше того, «... розроблена стратегія повинна випереджувати або навіть викликати зміни, які послужать інтересам громади. Процес впровадження має проходити так, щоб використати ресурси і потенціал громади для досягнення передбачених стратегією довготермінових цілей розвитку, а також забезпечити функціонування громади в нестабільних ситуаціях» [117].

До головних переваг стратегічного управління слід віднести:

- визначення напрямку розвитку та курсу розвитку територіальних громад, на основі існуючого та бажаного;
- визначення цілей і стратегії, на базі яких приймаються відповідні рішення;
- скоординована діяльність та нові можливості розвитку;
- окреслення чітких стратегічних, оперативних та тактичних завдань;
- гнучкість та можливість корегування;
- розвиток стратегічного мислення;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей.

Впровадження стратегічного управління у діяльності органів місцевого самоврядування має наступні бар'єри:

- можливий опір з боку управлінців через побоювання щодо надмірно формалізованого плану та абсолютності планового документа;
- нерозуміння та невміння виконання стратегічних планів працівниками;
- відсутність або недостатня кількість необхідної, об'єктивної, перевіреної інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень;
- низький організаційний, соціально-психологічний та фінансовий рівень спеціалістів;
- відсутність альтернативних планів тощо.

Зважаючи на критичну важливість, невизначеність й складність процесів формування територіальних громад, а також їх співпраці, важливим є щоб стратегічне управління розвитком територій було справді ефективним.

Факторами, які визначають важливість стратегічного управління у забезпеченні ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, є:

- «реформи або динамічні зміни, що відбуваються практично в усіх сферах соціально-економічного та політичного життя в Україні;
- висунуті виборцями на місцевому рівні вимоги щодо підвищення результативності управління у територіальних громадах, що потребує

застосування нових моделей управління, для яких важливими є чіткі визначення цілей для розробки проектів та програм їх досягнення;

- надання самостійності територіальним громадам вимагає створення методологічного підґрунтя для самостійного ухвалення рішень щодо стратегічного вибору шляхів розвитку місцевих суб'єктів суспільного управління в умовах децентралізації;

- потреба в ефективних і водночас «м'яких» технологіях за умов відкритості, прозорості, підзвітності та підконтрольності влади громадськості» [113].

Одним із найважливіших складників стратегічного управління є стратегічне планування. Науковець Ю. Шаров зазначає, що «...методологія стратегічного планування виникає як відповідь на ті завдання, що з'являються в ході адміністративних реформ» [102, с. 253].

Нинішні теоретичні доробки у сфері державного і регіонального стратегічного планування, за словами М. Свистович, «...беруть свої витoki з теорії стратегічного планування у сфері корпоративного менеджменту, засновником якої вважається математик та економіст І. Ансофф» [100, с. 47].

Найбільш загальною і ретельно аргументованою класифікацією підходів до розуміння стратегічного планування є та, яку запропонували Г. Мінцберг, Б. Олстренд і Дж. Лемпел у праці «Школи стратегій. Стратегічне сафарі: екскурсія 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).

Наявність такої кількості шкіл О. Кононова пояснює тим, що «...на початку 1960-х рр. було піддано критиці доцільність використання методів довгострокового планування, а вже у 1965 р. запропоновано модель стратегічного планування, що передбачає постійну переоцінку і переробку початково розроблених концепцій розвитку організацій з урахуванням зовнішніх чинників» [34, с. 24].

Школа дизайну	• формування стратегії розглядається як процес осмислення перспектив розвитку організації
Школа планування	• формування стратегії вбачається виключно формальним процесом, який неминучий
Школа позиціонування	• формування стратегії є аналітичним процесом
Когнітивна школа	• стратегічне планування як ментальний процес
Школа підприємництва	• розглядає стратегічне планування як процес передбачення
Школа навчання	• стратегічне планування є розвитковим процесом
Школа влади	• формування стратегії вивчається як процес ведення переговорів
Школа культури	• передбачає колективний процес стратегічного планування
Школа зовнішнього середовища	• дозволяє зрозуміти стратегічне планування крізь призму реакції установи/організації на мінливий світ
Школа конфігурації	• розглядає стратегічне планування як невідворотний процес трансформації

Рис.1.1 Школи стратегій за Г. Мінцберг, Б. Олстренд і Дж. Лемпел [144, с. 165].

Окрім шкіл, в межах яких автори пропонують своє розуміння стратегічного планування, існують і поодинокі наукові підходи, завдяки яким уявлення про це поняття стає більш розширеним. Вітчизняна дослідниця А. Гнатенко згрупувала різноманітні підходи, які окремі дослідники використовують у своїх працях, і виокремила наступні з них (рис. 1.2).

Ці підходи, на наш погляд, дозволяють якнайширше проаналізувати сутність стратегічного планування, зокрема, в контексті діяльності органів місцевого самоврядування.

Водночас наразі не існує універсального підходу до розуміння сутності стратегічного планування, про що свідчить численна кількість різноманітних тлумачень даного поняття у вітчизняних і зарубіжних джерелах. Дослідники

з позицій власних підходів намагаються з'ясувати поняття стратегічного планування. І залежно від точки зору воно розуміється по-різному.

Процесно-цільовий	<ul style="list-style-type: none"> передбачає визначення цілей організації та їх змін, а також ресурсів, що необхідні для їх досягнення та успішне використання цих ресурсів
Програмно-проектний	<ul style="list-style-type: none"> відтворює в реальному житті формалізовані зусилля установи, зосереджені на виробленні стратегій у формі планових і проектно-програмних документів різного типу
Діяльнісний	<ul style="list-style-type: none"> полягає у реалізації управлінської діяльності щодо розробки стратегічних рішень, що передбачають висування цілей і стратегій поведінки управлінських суб'єктів, втілення яких повинно забезпечувати їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі
Системний	<ul style="list-style-type: none"> розглядає стратегічне планування як безперервний і систематичний процес, в ході якого люди приймають рішення про визначення майбутніх результатів діяльності установи, в якій вони працюють
Ситуаційний	<ul style="list-style-type: none"> процес стратегічного планування відбувається з урахуванням того середовища, в якому працює і розвивається установа чи організація
Адміністративний	<ul style="list-style-type: none"> в ході його застосування відбувається визначення цілей і пріоритетів, а також головних економічних показників. Цей підхід передбачає врахування найважливіших напрямів соціально-економічного розвитку регіону на довгострокову перспективу з визначенням чітких механізмів його реалізації.
Динамічний	<ul style="list-style-type: none"> передбачає, що воно спрямовується на забезпечення виживання установи в динамічному середовищі шляхом віднайдення нових можливостей і створення стійкої системи управління розвитком установи
Комплексний	<ul style="list-style-type: none"> передбачає, що стратегічне планування уособлює пошук оптимального шляху руху та розвитку установи, орієнтованого на досягнення комплексних найважливіших завдань державно-управлінської діяльності

Рис.1.2. Концептуальні підходи до стратегічного планування [20, с. 55-56].

В цій ситуації доволі складно визначитися з якимось конкретним науковим підходом, оскільки кожен з них відповідає тій реальності, з якою ми стикаємося і яку досліджуємо. Вони доповнюють один одного. Втім, за основу візьмемо визначення, яке запропонувала А. Іванова, на думку якої, «...стратегічне планування – це специфічний вид діяльності у сфері

стратегічного управління, що передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку і шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням внутрішнього потенціалу і майбутніх змін зовнішніх умов функціонування суб'єкта господарювання» [29, с. 140].

Варто також уточнити співвідношення понять «стратегічне планування» та «стратегічне управління». Стратегічне управління – це системний послідовний процес впливу (планування, організація, мотивація, контроль), що визначає порядок дій з розробки і реалізації стратегії. Це постійна діяльність та контроль з метою вчинення правильних дій, які необхідно зробити сьогодні, щоб досягнути бажаних цілей у майбутньому. «Стратегічне планування – процес постановлення цілей, пошуку шляхів їх досягнення, розробка плану дій, планування необхідних ресурсів, системи моніторингу та підтримки зв'язку із зовнішнім середовищем. Стратегічне планування оформляється в документ, який називають стратегією» [17, с. 76].

Отже, конкретного визначення стратегічного управління немає, однак його сутність полягає в ухваленні і реалізації рішень про майбутні напрями 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 ефективне та дієве стратегічне управління розвитком своїх територій, яке виведе громаду на якісно вищий рівень і покращить життя її мешканців.

Таким чином, стратегічне планування є частиною стратегічного управління, яке неможливе без стратегії. Стратегія слугує своєрідним орієнтиром для управління, а точніше – планом дій, який охоплює комплекс цілей: від загальних завдань до конкретних потреб (тобто від бачення, пріоритетних напрямків та стратегічних цілей до оперативних цілей та заходів (завдань, програм та проектів). Простіше кажучи, стратегія визначає

що саме буде зроблено, яким чином, у які терміни, за які кошти і хто буде виконавцем. Зазначимо, що сучасний документ стратегічного розвитку повинен базуватись на конкурентних перевагах території; відповідати стратегіям регіонального розвитку області та держави; бути реальним; мати фінансове та ресурсне забезпечення; відповідати потребам жителів громади; враховувати громадську думку; передбачати таку гнучкість поведінки, за якої був би максимальний результат за мінімум ресурсів; сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін; визначати скоординоване керівництво; окреслювати коректну та логічну послідовність дій. Підсумковий документ стратегії розвитку не означає завершення процесів управління стратегічним розвитком територіальної громади, а, швидше, свідчить про перехід до наступної фази – управління реалізацією стратегії. На цьому етапі на перший план виходять процеси управління проектами, що включає управління вартістю, часом, змістом, інтеграцією, ризиками тощо.

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

Розвиток територіальних громад напряму залежить від регіональної політики України, яка залежить від дієвої та ефективної нормативно-правової бази.

Процес формування законодавства щодо регіональної політики в незалежній Україні був досить складним та пройшов кілька етапів. Перший етап (1991 – травень 1996 рр.) характеризується розробкою засад державності. Відтак, було укладено Конституційний договір між Верховною Радою України та Президентом України «Про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період прийняття нової Конституції України» (1995 р.) [35] та прийнято Закон України «Про всеукраїнський та місцевий референдуми» (1991 р.) [60], якими було закладено основи забезпечення народовладдя і безпосередньої

участі громадян в управлінні державними та місцевими справами. Під час другого етапу (червень 1996–2005 рр.) було прийнято Конституцію України (1996 р.) та інші нормативно-правові акти щодо регіонального розвитку держави. Третій етап розпочався у 2005 році і тривав до початку децентралізації у 2013 року. З 2014 року розпочався четвертий етап, який триває дотепер: відбувається нормативно-правове унормування регіоналізму в Україні.

Безумовно, для розвитку регіонів є необхідною та актуальною стратегічна планувальна діяльність на місцевому рівні. У багатьох країнах, зокрема і в Україні, до планування сталого розвитку територій використовується стратегічний підхід. «Використання цього методу допомагає підвищити наукову і практичну обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів, ефективність прийнятих управлінських рішень; значно розширює коло учасників планувального процесу, допомагає повніше врахувати їх інтереси та потреби; робить планувальний процес прозорішим для всіх суб'єктів господарювання; створює можливості для досягнення спільних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності; уможливорює ефективнішу співпрацю місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування у різних сферах життя суспільства; розкриває потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку територіальної громади» [6, с. 7]. Стратегічне планування регіонального розвитку є необхідним також з позицій готовності керівництва органів місцевого самоврядування взяти на себе відповідальність за майбутнє території та їх соціально-економічний розвиток.

«Здійснення стратегічного планування місцевого розвитку, зокрема громад, в Україні базується на нормативно-правовій базі, яку умовно можна поділити на три блоки» [6, с. 10-11].

Перший – включає ті документи, які окреслюють роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління

розвитком території, зокрема – через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку.

Другий – об'єднує акти, в яких сформовано основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від держави до окремої території).

Третій – складається із нормативно-правових актів, які 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 реалізацій програм та стратегій розвитку територій. Основою у цьому блоці виступає Конституція України [36], однак у ній не повністю визначені правові, економічні та організаційні засади формування стратегічного планування. Стратегічне планування, під назвою «прогнозування та програмування», зустрічається у статтях 85 та 116 Конституції України у частині розробки, затвердження та реалізації загальнодержавних програм розвитку держави [91]. Важливе місце у цьому блоці займають Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [80] та «Про місцеві державні адміністрації» [81]. Цими законами визначено компетенції органів місцевого самоврядування та місцевих органів влади, зокрема і щодо розвитку окремих територій у сфері планування. Відтак, місцеве самоврядування наділене як і власними повноваженнями у різних сферах життя суспільства (підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку; фінансове планування; підготовка проектів для залучення інвестицій; складання планів використання природних ресурсів та ефективної інфраструктури; подання пропозицій щодо розвитку територій до вищих державних органів), так і делегованими (розгляд і узгодження планів структур, які не є комунальною власністю громади, проте можуть викликати певні негативні наслідки для місцевості, подання відповідних пропозицій належним органам). Органи місцевого самоврядування обласного рівня

затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку, області, а також цільові програми з інших питань; займаються питаннями розподілу бюджетів; регулюють земельні відносини; вирішують питання щодо користування природними ресурсами тощо. Громади на місцях володіють правом планування власного розвитку.

У 1999 р. було видано Указ Президента України «Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування», в якому наголошувалось на необхідності поетапного впровадження в Україні системи стратегічного планування і прогнозування, об'єднання з цією метою зусиль державних та недержавних дослідницьких установ 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 було прийнято і 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 свідчило про запровадження в Україні стратегічного планування на державному та регіональному рівнях. Вищезгадані акти слід відносити до другого блоку нормативно-правового регулювання стратегічного планування. Також цей блок включає:

Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 р. [61], яким визначено правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави. Законом окреслена система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, яка складається з прогнозів економічного та соціального розвитку на середньо- та короткостроковий

періоди; прогнози окремих галузей на різні періоди; загальнодержавних програм економічного, соціального розвитку, інших державних цільових програм тощо.

Закон України «Про засади державної регіональної політики», у якому визначено систему планувальних документів у сфері державної регіональної політики [68]:

- Державна стратегія регіонального розвитку України;
- План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України;
- регіональні стратегії розвитку;
- плани заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку;
- інвестиційні програми (проекти), спрямовані на розвиток регіонів.

Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 р. [62] – визначив основи для розробки програми, мета яких побудова стратегій розвитку у соціально-економічних, екологічних, науково-технічних, оборонних, національно-культурних і інших галузях суспільства та визначення конкретних завдань для реалізації запланованих планів. Етапами розробки цільової програми є:

- ініціювання розроблення цільової програми та проведення громадських слухань щодо її концепції;
- схвалення концепції програми та прийняття рішення щодо розроблення проекту програми, визначення державного замовника та строків її розроблення;
- розроблення проекту програми – визначення заходів і завдань, що пропонуються для включення до неї, а також обсягів і джерел фінансування;
- державна експертиза проекту програми;
- погодження та затвердження програми;
- проведення конкурсного відбору виконавців заходів і завдань програми;

- організація виконання заходів і завдань програми, здійснення контролю за їх виконанням;
- підготовка та оцінка щорічних звітів про результати виконання програми, а в разі потреби – проміжних звітів;
- підготовка та опублікування в офіційних друкованих виданнях заключного звіту про результати виконання програми.

Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [77] – визначено порядок розроблення регіональних стратегій. Регіональна стратегія розвитку – документ, у якому окреслено тенденції та проблеми у розвитку території, стратегічні та оперативні цілі, основні напрями розвитку території з механізмами їх реалізації, процес моніторингу та оцінки результативності. План заходів з реалізації регіональної стратегії є «...інструментом реалізації регіональної стратегії, який передбачає заходи у середньостроковій перспективі (від трьох до чотирьох років) та у рамках передбачених регіональною стратегією завдань, відповідальних виконавців, строки виконання, обсяги і джерела фінансування з визначенням індикаторів результативності їх виконання, та є основою для розроблення інвестиційних програм (проектів), спрямованих на розвиток регіонів» [5, с. 32].

До другого блоку також входять: Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» [72], «Про затвердження 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, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» [73] та інші.

Зазначені документи встановили зв'язок між аналізом розвитку різних сфер політики, розробкою прогнозу, визначенням цілей і способів їх досягнення. В їх основу покладені принципи: «цілісність, що полягає у розробці взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки чи окремих адміністративно-територіальних одиниць на різні періоди; об'єктивність, що означає врахування даних органів державної статистики, центральних органів виконавчої влади, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних із офіційних видань Національного банку України для формування планів та стратегій розвитку держави; науковість, яка має на меті дослідження та вивчення прогнозних і програмних документів, на основі різної методології, врахуванні зарубіжного досвіду тощо; гласність, яка надає доступ громадськості до програм і стратегій розвитку; самостійність, яка розуміється як зобов'язання місцевих органів влади та місцевого самоврядування нести відповідальність за розробку та виконання прийнятих планів і стратегій; рівність, суть якої зводиться до дотримання прав та врахування інтересів влади та громадськості; дотримання загальнодержавних інтересів, яке полягає в тому, що органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні здійснювати розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку виходячи з необхідності забезпечення реалізації загальнодержавної соціально-економічної політики та економічної безпеки держави» [61].

Крім того, щороку розробляються програми соціально-економічного розвитку територій, які взаємоузгоджуються із щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє

становище України. У них аналізується стан розвитку конкретної адміністративно-територіальної одиниці за окреслений період, характеризуються головні проблеми у її розвитку та шляхи їх розв'язання, описуються природничий, виробничий, науково-технічний, трудовий потенціал, екологічна ситуація, визначаються подальші цілі та пріоритети у розвитку відповідної території, заходи влади щодо їх реалізації, демонструються економічні показники розвитку території в розрізі функціонування підприємств, об'єктів комунальної власності тощо.

Також другий блок включає стратегії, затверджені Указами Президента України, що стосуються різних сфер суспільного життя, зокрема такі як Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» [94], Національна стратегія у сфері прав людини [50], Стратегія національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2020 – 2025 роки [93], Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі [82], Стратегія національної безпеки України [92] тощо. Проте зазначимо, що законодавством ніяк не регламентується діяльність Президента України щодо його повноважень розробляти стратегії з різних питань життєдіяльності суспільства, а також не визначені процедури моніторингу та оцінювання їх реалізації. «...Через відсутність нормативного трактування самого терміну «стратегія», зміст, форма, термін дії стратегій також мають різний вид в указах Президента України» [8].

До третього блоку, що складається із нормативно-правових актів, які визначають окремі засади 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 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 у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» [84], Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації» [87] тощо. Також важливим документом у плані партнерства влади та громадськості є Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» [75], в якому йде мова про підвищення політичної активності громадян та інститутів громадянського суспільства як демонстрації прагнень легітимно і законно впливати на політику, захищати і відстоювати свої права, задовольняти власні інтереси та потреби.

Отже, попри великий обсяг нормативно-правової бази, комплексний механізм законодавчого та нормативного забезпечення, яким би унормовувались засади розроблення і реалізації сучасної державної регіональної політики, зокрема розвиток територіальних громад, були розкриті основні питання щодо формування стратегічного планування та повноважень його учасників, не сформований. Важливим моментом також є існування певних протиріч у положеннях деяких законів, які потребують узгодження. Тобто нормативно-правова база стратегічного управління потребує певних коригувань, зокрема узгоджень у плані формування стратегій розвитку регіонів і територіальних громад. Вдосконалення потребують прогностичні та програмні документи у різних сферах суспільного життя, їх реалізація та контроль за виконанням. Також вкрай необхідним є врахування думки громадськості при розробці законодавчих актів. І безумовно, найважливішою постає розробка механізмів реалізації стратегій щодо тої чи іншої галузі суспільного життя. Вирішення цих питань здійснить позитивний вплив на державну регіональну політику в цілому, та розвиток територіальних громад зокрема.

Висновки до розділу 1

Як показали дослідження, термін «стратегія» з'явився давно і в первісному розумінні означав вміння складати загальний план військової компанії. У 1950-х рр. його почали застосовувати в теорії управління, а в контексті регіонального публічного управління термін «стратегія» вперше був застосований наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років. З того часу стратегію розглядають не лише як мистецтво ведення бойових дій, але і як засіб забезпечення ефективного управління розвитком територій і громад. Нині термін «стратегія» використовується навіть при розробці середньо- та довгострокових програм розвитку у всіх регіонах України.

У дослідженні нам вдалось проаналізувати стратегічне планування у контексті частини стратегічного управління. Ми дійшли до висновку, що управління стратегічним розвитком територіальних громад є надзвичайно важливим, особливо в умовах децентралізації. Дотримуючись відповідних принципів, вивчаючи аналітичну базу і зарубіжний досвід та вітчизняну практику стратегічного управління, територіальні громади можуть здійснювати ефективно та дієво стратегічне управління розвитком своїх територій, яке виведе громаду на якісно вищий рівень.

Досліджуючи наукові підходи до розуміння поняття стратегічного планування, ми з'ясували, що теоретичні доробки у сфері державного і регіонального стратегічного планування беруть свої витoki з теорії стратегічного планування у сфері корпоративного менеджменту. На даний час існує десять наукових шкіл, які пояснюють сутність і значення стратегічного планування з точки зору різних аспектів. Окрім шкіл вивчення стратегічного планування і відповідних підходів, існують також окремі теоретичні підходи до розуміння поняття стратегічного планування, які дозволяють якнайширше проаналізувати сутність стратегічного планування, зокрема, в контексті діяльності громади. Водночас, варто визнати, що наразі не існує універсального підходу до розуміння сутності стратегічного

планування. Тим не менш, у своєму дослідженні ми зупинилися на такому його визначенні: стратегічне планування – це специфічний вид управлінської діяльності у сфері стратегічного управління, що передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку і шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням внутрішнього потенціалу і майбутніх змін зовнішніх умов функціонування суб'єкта господарювання.

Роль стратегічного планування в управлінні територіальною громадою неможливо визначити без аналізу нормативно-правової бази. Дослідження виявило велику кількість нормативно-правових актів, які прямо чи опосередковано стосуються питань стратегічного планування, однак, можна засвідчити, що комплексний механізм законодавчого та нормативного забезпечення, який би унормовував засади розроблення і реалізації сучасної державної регіональної політики, розкривав основні питання щодо формування стратегічного планування, не сформований. Крім того, існують певні протиріччя у положеннях деяких законів. Тобто нормативно-правова база стратегічного планування вимагає певних коригувань, зокрема узгоджень у плані формування та реалізації стратегій розвитку регіонів і територіальних громад.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ 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, що включає високу конкурентоспроможність та якість продукції, модернізацію та інноваційність технологій виробництва, необхідною є оцінка ресурсного потенціалу та можливостей територіальної громади. Вміння ефективно, раціонально та оптимально використовувати територіальні ресурси характеризують управлінські структури як дієві, професійні та результативні. Тому вкрай важливо відслідковувати ефективність та результативність регіональної політики, підвищувати її якість, вдосконалювати методи та інструменти її здійснення, реагувати та враховувати зміни зовнішнього середовища.

Ресурсний потенціал може розглядатися як:

- національне багатство. Тут враховуються фактори фізичного, природного і людського капіталу;
- елемент бізнесу. У цьому випадку визначальними є фактори інвестиційної привабливості, рентабельності, відношення витрат і доходів, тобто економічний фактор;
- необхідний 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 обґрунтованим, однак необхідно зауважити, що він може по-різному бути реалізованим відповідно до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників (історичні, соціальні, правові тощо), тому його слід аналізувати із їх врахуванням. Оскільки території є різні за своїм складом,

структурою, то і їх ресурсний потенціал різний та усіляко може бути реалізований. В цілому, ресурсний потенціал громади є економічною категорією, що поєднує в собі різноманітні ресурси, які існують в межах однієї території і використовуються для реалізації стратегічних цілей регіону, доступні для оцінювання та володіють набором характеристик, що розкривають ефективність їх застосування та перспективи подальшого розвитку.

Існують різні підходи до визначення складових ресурсного потенціалу. Згідно першого підходу існують такі складові: «...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 складників ресурсного потенціалу, а також зосереджує увагу на території і її певному типу інфраструктури» [2]. Варто також звернути увагу на поділ ресурсів за їх роллю у формуванні конкурентних переваг громади (Додаток А) [111]. Враховуючи ці всі підходи, основними складовими ресурсного потенціалу територіальної громади вважаємо: базовий, що є основою для життєздатності громади і включає паливно-енергетичні, природно-сировинні, матеріально-технічні, фінансові блага; ресурсний, який покликаний сприяти економічному зростанню та конкурентоспроможності громади і охоплює людські, інформаційні, інтелектуальні та науково-технологічні ресурси.

В залежності від напрямів використання розрізняють наступні види ресурсного потенціалу:

- експлуатаційний – можливості соціально-економічної системи, які використовуються у конкретний період;
- інвестиційний – можливості соціально-економічної системи, які можуть бути використаними за умов оптимальної її діяльності;
- резервний – можливості соціально-економічної системи, які не використовуються і перебувають «в запасі» [4, с. 161] .

Ці види відображають рівні зв'язків, їх складових і відносин, а саме: створені ресурси, які є наявними у громаді; невикористані можливості, які говорять про резерв потенціалу території; потенційні можливості, що сприятимуть розвитку території.

«Потенціал громади включає резерви, під якими розуміються внутрішні можливості ефективного використання ресурсів, спрямовані на зростання ВВП, підвищення якості товарів і послуг без додаткового фінансової допомоги. Управлінці на місцях також створюють стратегічні резерви, що являють собою запаси виробництва і предметів споживання, які можуть бути використані у критичних моментах» [39, с. 62].

Зауважимо, що характеристики ресурсного потенціалу в процесі його використання можуть змінюватися. Проте не завжди для досягнення визначених цілей необхідним є нарощення потенціалу, частіше достатньо просто раціонально його використовувати. Водночас недостатнє використання потенціалу не завжди означає гальмування розвитку.

Немає єдиного підходу до оцінки потенціалу територіальної громади, проте існує багато методів, які дозволяють визначити переваги та недоліки можливостей громади. Серед них найпопулярнішими є: «...експертний метод, метод кластерного аналізу, метод бального оцінювання, порівняльний аналіз з визначенням рейтингової оцінки, факторний аналіз, методи математичного та імітаційного моделювання тощо» [3, с. 242].

Доволі часто при оцінці потенціалу використовується ресурсно-витратний підхід, «...який полягає в обліку ресурсів та витрат під час розвитку території, проте не відображає якісних характеристик оцінки потенціалу» [98]. Оцінювання потенціалу не означає суцього встановлення кількості можливостей території, а має на меті також виявляти та відкривати потенційні можливості регіону. Цінними також є можливості використання чи застосування певного елемента потенціалу.

Досліджуючи дану проблематику, Г. Монастирський пропонує «... оцінювати ресурси громади на основі методу бальної оцінки певного

ресурсу, згідно якого визначається вид ресурсу з найвищим рівнем потенціалу, який здатний стати підґрунтям для економічного розвитку громади та визначає напрями цього розвитку» [46]. На думку його, домінування одного елемента розвитку може допомогти інтегрувати та взаємокомпенсувати інші ресурси.

Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» у Тернопільському районі Тернопільської області сформувалась Бережанська територіальна громада з адміністративним центром у місті Бережани [64], до складу якої увійшли Бережанська міська рада, Посухівська міська рада, а також села Лісники і Рай. Впродовж наступних років до територіальної громади приєдналися села: Баранівка, Біще, Гиновичі, Жовнівка, Жуків, Залужжя, Комарівка, Краснопуца, Куропатники, Надрічне, Підлісне, Пліхів, Поручин, Посухів, Потутори, Урмань, Шибалин.

Бережанська територіальна громада знаходиться на заході Тернопільської області та межує з Саранчуківською, Нараївською, Козівською, Зборівською, Поморянською територіальними громадами. Відстань до обласного центру м. Тернопіль становить 55 км., а до найближчого аеропорту у Львові – 100 км.

Через Бережани проходить автомобільна дорога М-12 державного значення, стратегічна важливість якої полягає у з'єднанні Тернопільської області з центром та сходом України з одного боку та Прикарпаттям і Закарпаттям з іншого. По цій трасі здійснюються туристичні та вантажні перевезення як місцеві, внутрішньодержавні, так і міждержавні.

Основними складовими ресурсного потенціалу Бережанської територіальної громади:

- природно-ресурсний потенціал. Клімат – помірний, територія в основному рівнинна, лиш подекуди є погорби. Досить чітко виражені пори року. Важливе місце відіграють земельні ресурси, які є одночасно і основою забезпечення життєдіяльності громади, і джерелом поповнення місцевого

бюджету. Площа Бережанської територіальної громади складає 242.5 км. До структури 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 – 65,124 га;
- землі оздоровчого призначення – 8,854 га;
- землі історико-культурного призначення – 3,24 га;
- землі лісгосподарського призначення – 1452,963 га;
- землі водного фонду – 164,2453 га.

Інвентаризація усіх земель громади не проводилась, проте її проведення є пріоритетним завданням серед заходів із землеустрою на 2021-2022 роки [85]. Наявні на території Бережанської територіальної громади ліси знаходяться в постійному користуванні Державного підприємства «Бережанське лісомисливське господарство». Існують поклади вапняку (Потутори) та піску (Шибалин). На заплавах Золотої Липи є торф.

- трудовий потенціал. Чисельність населення Бережанської громади становить 4,7 % від чисельності населення Тернопільського району та 2,6 % від чисельності Тернопільської області, а кількісно складає 26592 жителя. Приріст населення у 2020 році – -9,5%.

З рис. 2.1 видно, що у громаді переважає працездатне населення, завдяки якому стають можливими соціальні виплати для непрацездатної частини населення. Проте варто звернути увагу і на те, що одним із визначальних факторів є демографічні процеси. В Тернопільській області та загалом в Україні спостерігається старіння населення. Цей процес зумовлює збільшення демографічного навантаження на працююче населення.

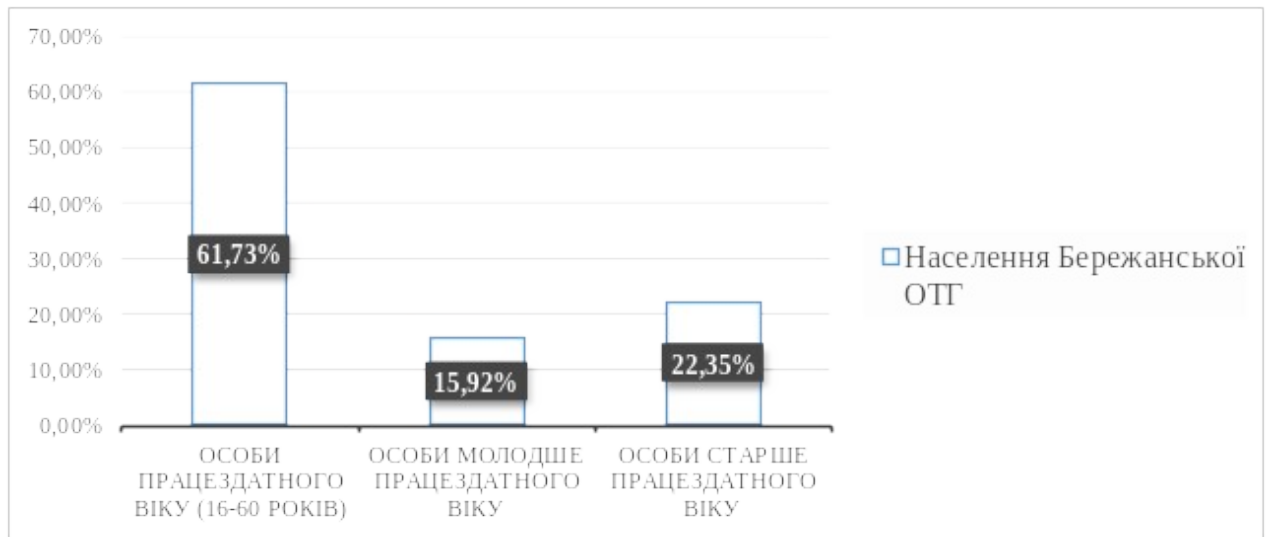


Рис.2.1 Населення Бережанської територіальної громади

- фінансово-економічний потенціал, найсуттєвішими частинами якого є бюджетний та податковий потенціали.

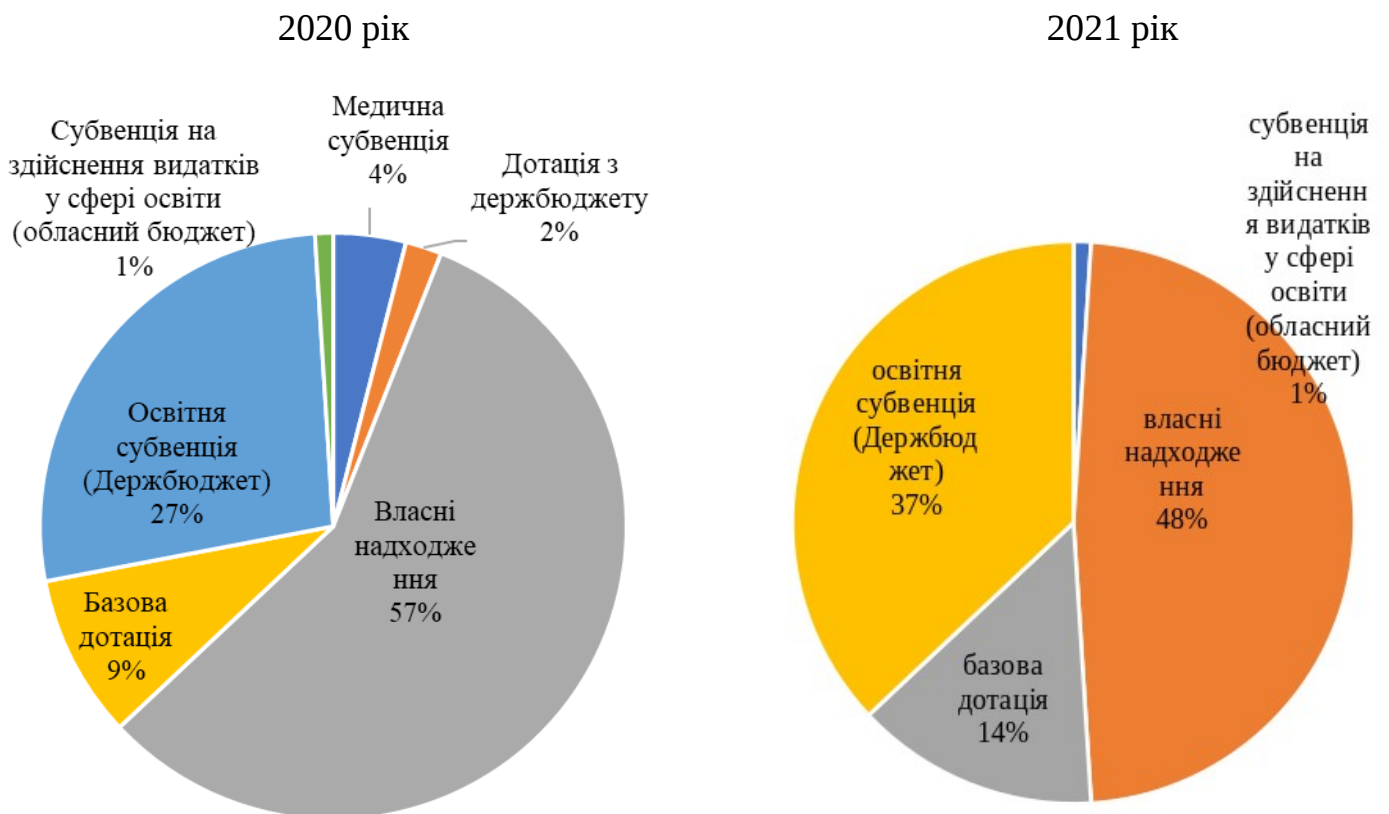


Рис. 2.2 Доходи бюджету Бережанської громади

На рис. 2.2 зображено доходи Бережанської територіальної громади. Таким чином, бачимо, що плановий бюджет Бережанської громади на 2021-2022 рр. передбачає зріст рівня дотаційності бюджету громади, а також зростання освітньої субвенції, натомість звертається увага на те, що частка власних надходжень у доходах загального фонду зменшиться.

Доходи загального фонду на 1-го мешканця громади склали 3287,2 грн, у 2021 році їх число скоротиться на 7,3% до 3086,96 грн. Станом на 1 квартал 2021 року цей показник складає 743.3 грн, тобто доходи скорочуються. Пояснити це можна збільшенням кількості населення через приєднання сіл до громади та відповідно невеликі їх власні надходження. Також слід звернути увагу на той факт, що постає невідкладна необхідність в інвентаризації ресурсів новоствореної громади для їх подальшого залучення до розвитку території та наповнення бюджету. Зауважимо, що показник доходів на 1-го жителя демонструє фінансовий потенціал громади, а також її здатність забезпечувати себе за рахунок власних ресурсів.

Податки є основним джерелом власного наповнення бюджету територіальної громади. Найбільший дохід бюджету Бережанської громади від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), у 2021 році він складає 62 %. Також громада наповнює свій бюджет завдяки єдиному податку (17%), податку на майно (10%), неподатковим надходженням (4 %), акцизному податку (2%), адміністративним платежам і зборам (2%), власним надходженням бюджетних установ (2 %) та ін.

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%

Згідно бюджету на 2021 р. власні надходження Бережанська територіальна громада направила на: освіту (42 %), утримання апарату управління (19 %), культуру (18%), ЖКГ (10 %), соцзахист (4 %), спорт (3 %), співфінансування спорткомплексу (3 %), охорону здоров'я (1 %). Також депутати Бережанської міської ради підтримали реалізацію програми фінансової підтримки Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медичної (медико-санітарної) допомоги» на 2021 рік та розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я Бережанської міської ради на 2021 рік [16].

Варто зауважити, чим більший бюджет громади, тим більше в неї можливостей для розвитку різних видів діяльності на своїй території та тим вищий рівень добробуту жителів громади.

- інформаційний потенціал Бережанської територіальної громади об'єднує паперову і електронну документацію, яка циркулює в межах Бережанської міської ради. Серед них важливим інформаційним ресурсом є офіційний сайт Бережанської міської ради (<http://berezhanymrada.gov.ua/>), який містить різні види інформації щодо діяльності міської ради, офіційні документи (рішення сесій, виконавчих комітетів, програми розвитку тощо), відомості про відкриті вакансії, а також актуальні дані щодо подій на території громади. На веб-сторінці активні гіперпосилання на сайти інших держструктур та організацій, які можуть бути корисними для мешканців громади. Зауважимо, що на сайті існує вкладка «Стратегія розвитку», де розміщуються матеріали щодо процесу розробки «Стратегії розвитку Бережанської міської територіальної громади».

- інвестиційний потенціал можна охарактеризувати наявними в громаді факторами виробництва і сферами застосування капіталу. Він є основою для створення інноваційних продуктів, розвиває продуктивні сили громади, підвищує її рівень конкурентоспроможності.

Однією із важливих галузей економіки на території Бережанської громади є сільське господарство. Природно-кліматичні умови та ґрунти

території є відповідними для вирощування пшениці, сої, цукрового буряка, картоплі та інших культур. Відтак, на території Бережанської територіальної громади функціонує, веде діяльність сільськогосподарське підприємство ПАП «Велес», а також орендуються землі ТЗОВ «Оскар агро», ПП «Галицькі аграрні інвестиції», ПП «Качан-07», ТЗОВ «Жива земля Потутори», ПОП «Урманське».

Крім того, що на території Бережанської територіальної громади здійснюють виробничу діяльність такі промислові підприємства, як: ПП «Флюк» (хлібобулочні вироби), ТЗОВ «Христина» (гофротара), ТЗОВ «САНЗА ТОП» (вироби із деревини), ТОВ «Успіх» (пиломатеріали, паркет штучний), ТЗОВ «Кеннер-Україна» (металопластикові конструкції), СП «Евері» (макаронні вироби), ТОВ «Ліс центр» (вироби із деревини). Всього на території громади здійснюють діяльність 8 середніх та 63 малих підприємства.

На території Бережанської громади функціонує відокремлений НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», а також наявні дошкільні (14 закладів – 746 осіб), загальноосвітні навчальні заклади (15 закладів – 1651 учнів), позашкільні заклади освіти (заклади – 984 дітей). Це демонструє, що у громаді створені 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.

Первинна медична допомога жителям Бережанської територіальної громади надається 7 закладами. Кількість підписаних декларацій зі сімейними лікарями – 29 478 [58].

Мережа закладів культури Бережанської міської громади налічує 15 будинків культури, 20 публічних бібліотек, 6 мистецьких шкіл.

На території Бережанської територіальної громади діють комунальні підприємства «Господар», «Добробут», «Спортресурс».

Сильними сторонами Бережанської територіальної громади є: зручне географічне положення та високий рівень розвитку інфраструктури, оскільки м. Бережани знаходяться близько від обласних центрів та пунктів перетину кордону з країнами ЄС; існує потужна навчальна база для підготовки різнопланових фахівців за рахунок наявності вищого навчального закладу; розвинена соціальна інфраструктура (існують ДНЗ, школи, позашкільні заклади, медичні установи); наявні перспективні у плані розвитку об'єкти нерухомості та земельні ділянки; існують запаси мінерально-сировинної бази; наявні значні трудові ресурси; сприятливі природно-кліматичні умови; наявна історико-архітектурної спадщина.

Водночас слід звернути увагу на відсутність паспортизованого сміттєзвалища, низьку екологічну культуру населення, незадовільний стан доріг, трудову міграцію тощо. Таким чином, попри багато переваг громада завжди потребує підвищення конкурентних позицій регіону, розвитку економіки, підвищення добробуту жителів. Тому для досягнення цих цілей необхідно постійно моніторити, аналізувати та оцінювати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на розвиток громади, з їх врахуванням формувати політику розвитку громади; створити чітку функціональну структуру владних органів, спроможну здійснювати ефективне регулювання управління регіональним розвитком; займатися підготовкою професіоналів в органах влади, здатних розробляти та реалізовувати власні проекти регіонального розвитку; дбати про фінансове забезпечення громади.

Отже, Бережанська громада займає сприятливе географічне положення і володіє значним ресурсним потенціалом, серед яких земельні, водні, рекреаційні, мінерально-сировинні, трудові ресурси. Це створює усі умови для зростання економічних показників, розвитку міжнародної співпраці, торгівлі, побудови дипломатичних відносин тощо. Це створює можливості для досягнення високого рівня економічного розвитку. Сприяти цьому можуть створення нових робочих місць, відновлення виробництва, впровадження інноваційних технологій. Ці заходи також створюватимуть

сприятливий інвестиційний клімат у громаді. Бережанська громада, як і більшість інших в Україні, потребує тривалих інвестицій та капіталовкладень, тому залучення інвесторів є одним із першочергових завдань місцевого керівництва.

Як продемонструвало наше дослідження, ресурсний потенціал Бережанської територіальної громади, який включає природно-ресурсний, трудовий, матеріально-технічний, інформаційно-інноваційний та фінансово-економічний потенціали, знаходиться на достатньому рівні для забезпечення стабільного розвитку громади. В подальшому для управлінців важливим є зосередити свою увагу на примноженні цих ресурсів, враховуючи зовнішні та внутрішні впливи, а також соціальні, економічні, правові та політичні умови, оскільки вони неабияким чином впливають на функціонування самої громади та на її потенціал, який здатен відобразити її спроможність.

2.2. Аналіз фінансового потенціалу стратегічного розвитку територіальної громади

Проведення реформи децентралізації в Україні створило нові умови для розвитку та функціонування територіальних громад, які характеризуються неабиякою динамічністю. Незмінним чинником ефективного розвитку громад є їх фінансове забезпечення, без якого неможливі жодні якісні зміни. «Проведені в Україні адміністративна та фінансова децентралізації, що передбачали передачу повноважень та ресурсів з державного на місцевий рівень, надали можливість громадам розвиватися на базі власного фінансового потенціалу» [56, с. 6]. Фінансовий потенціал є основою для формування місцевих бюджетів, від якої залежить соціально-економічний розвиток тої чи іншої адміністративно-територіальної одиниці. Поняття фінансового потенціалу громади є «...комплексним, під яким маються на увазі наявні та потенційні ресурси та спромога місцевої влади акумулювати фінансові джерела та їх ефективно використання на блага

громади» [27, с. 7]. Характерним особливостями фінансового потенціалу територіальних громад є:

- «взаємозалежність фінансових ресурсів і вміння громади розпоряджатись ними належним чином;
- визначення його рівня відповідно до обсягу фінансових ресурсів та до можливості доступу до них;
- динамічність, під якою мається на увазі мінливість самих фінансових ресурсів (їх доступність, доцільність тощо);
- залежність від здатності громади і її очільників 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, що знаходяться на конкретній території. Якщо говорити про фінансовий потенціал громади у більш широкому розумінні, то він пов'язує безліч елементів, таких як: «...місцевий бюджет та інші фінансові потоки, цінні папери, фінанси підприємств та населення, кошти, які акумулюються у кредитно-банковій системі тощо» [114, с. 61]. Вважаємо, що визначаючи «фінансовий потенціал громади», слід найперше звертати увагу на грошові ресурси громади, здатність очільників громади ефективно ними управляти та залучати додаткові ресурси, а також орієнтованість на соціально-економічний розвиток громади.

Розглядаючи економічну сутність фінансового потенціалу громади, можна сказати, що «...вона зводиться до його розгляду як: здатності виробляти ресурси для різних сфер діяльності – від виробничої до надання соціальних послуг; фінансових ресурсів, що забезпечують економічну стійкість громади; результату економічних відносин територіальних громад; резерву потенційних можливостей, які можуть бути використаними при загрозах кризових ситуацій» [114, с. 62].

Ефективне управління фінансовим потенціалом громади здійснюється місцевим самоврядуванням та передбачає формування механізму, який включає мету цього управління, принципи, орієнтації, а також етапи, функції, інструменти, методи тощо. Відтак, «...основною метою управління фінансовим потенціалом громади є створення та використання усіх можливостей ефективного регулювання фінансових ресурсів з метою підвищення рівня соціально-економічного розвитку та конкурентоспроможності громади. Критеріями досягнення цієї мети є: спроможність задовольняти потреби громади завдяки власним фінансовим ресурсам; залучення зовнішніх інвесторів; наявність інституційного забезпечення управління фінансами тощо» [27, с. 9].

Управління фінансовим потенціалом територіальних громад повинно орієнтуватись на: створення відповідних умов для доцільного та вигідного використання ресурсів; постійне поновлення виробничих можливостей, людських ресурсів та природного балансу; вдосконалення механізмів цього управління.

З огляду на вищесказане, можна визначити основні напрями управління фінансовим потенціалом територіальних громад:

- економічний – для забезпечення фінансової стабільності та зростання економіки;
- соціальний – для покращення якості життя суспільства та рівня надання товарів та послуг;
- екологічний – для захисту навколишнього середовища і збереження природних ресурсів.

З моменту прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [63] щорічно зростала кількість громад в нашій державі і сьогодні їх число складає 1470 [30]. Це свідчить про укрупнення малих адміністративно-територіальних одиниць, і зумовлює сприяння їх фінансовому забезпеченню. Відбувається також бюджетна децентралізація. Місцеві органи самоврядування новостворених громад

мають більше повноважень щодо управління фінансовими ресурсами, а, отже, володіють неабиякими можливостями для розвитку власних територій, покращення інфраструктури, підвищення рівня та якості життя населення.

Разом із укрупненням адміністративно-територіальних одиниць зростає кількість їх жителів, а відтак трудовий ресурс, який відіграє неабияку роль у формуванні фінансового потенціалу громади. У громади збільшуються власні доходи до місцевого бюджету, а відповідно і збільшується сам бюджет. Також отримати такі результати допомагає те, що у місцевої влади значно розширилися повноваження, а разом з ними і зацікавлення у збільшенні надходжень до бюджету. Політика місцевих управлінців щодо наповнення бюджету зокрема направлена на здійснення контролю за сплатою податків і зборів.

«Зростання доходів громади супроводжується підвищенням видатків і свідчить про ефективне функціонування місцевої економічної системи. Це також демонструє успіхи бюджетної децентралізації в Україні» [51, с. 87]. Загалом «...бюджетна децентралізація має на меті формування ефективної фінансової системи, становлення незалежності місцевих органів у фінансовій сфері та покращення надання послуг для кожного члена суспільства» [31, с. 98].

Першочерговими заходами для активного формування та реалізації фінансового потенціалу громади є:

- «стимулювання економічного зростання територіальних громад;
- організація співробітництва між громадами;
- створення та забезпечення стабільної діяльності міської агломерації;
- зростання податкової бази і бюджетних надходжень;
- 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 управління. Таким чином, адміністрування

фінансового потенціалу являється однією із найважливіших складових стратегічного та інших видів управління територією.

Зазначимо, що не існує єдиного підходу до визначення елементів фінансового потенціалу. Проте дослідники виділяють два найпоширеніших підходи до опису структури фінансового потенціалу – макроекономічний та мезоекономічний. Слід звернути на увагу, що переважно фінансовий потенціал визначається у розрізі підприємств, населення, бюджету, відповідно і опираючись на ці групи суб'єктів, ідентифікуються показники для характеристики фінансових ресурсів території.

Представники макроекономічного підходу (Г. Возняк [19], В. Свірський [101], Е. Ісаєв [28], М. Козоріз [33] та ін.) до структури фінансового потенціалу відносять «...державні фінанси, фінансові ресурси підприємств, кошти населення та зовнішні джерела надходження фінансів. У цьому підході відображається макроекономічний аспект побудови фінансового потенціалу країни в цілому, демонструючи фінансові системи і економічні відносини між ними».

Другий підхід відображено у роботах Ю. Булатової [15], у яких «... фінансовий потенціал розглядається у регіональному аспекті і складається з бюджетного, податкового, інвестиційного та ощадного компонентів, за допомогою яких він реалізується».

Вважаємо, що хоч не всі дослідники до структури фінансового потенціалу включають інвестиційну складову, проте, на нашу думку, вона є запорукою соціально-економічного розвитку та стійкості громади, а також доказом зацікавленості у процвітанні громади ззовні.

Відтак, можна стверджувати, що фінансовий потенціал громади є збірним поняттям, що поєднує кількісні та якісні складові, здатні продемонструвати фінансові можливості певного територіального об'єднання. На визначенні наявного фінансового потенціалу та його об'єктивному прогнозуванні базується фінансова самодостатність громади, а також грамотна ефективна регіональна політика.

Як ми зазначали у попередньому підрозділі, Бережанська громада володіє значним фінансовим потенціалом. Аналізуючи його, зосередимо увагу на основних макроекономічних показниках, а також бюджетній та податковій складовій.

Згідно прогнозованого бюджету міської територіальної громади на 2021-2022 рр., основні макроекономічні показники соціально-економічного розвитку Бережанської міської територіальної громади виглядатимуть наступним чином [85].

Таблиця 2.2

Основні макроекономічні показники соціально-економічного розвитку
Бережанської міської територіальної громади

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 здебільшого наповнюється завдяки податкам та зборам, серед яких найвищий відсоток у структурі доходів належить податку на доходи фізичних осіб (більше 50%). Також важливими є єдиний податок (близько 15% у структурі доходів), податок на майно (близько 10 %) та ін. У 2020 році ці податки в дохідній частині бюджету загального фонду склали – 16,10% (при середньому значенні показника 20,5%), а станом на жовтень 2021 року – 25,06% (при середньому значенні показника 34%).

Загалом доходи Бережанського міського бюджету за 2018-2020 роки представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Доходи Бережанського міського бюджету, тис грн

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 у Бережанській громаді є:

- по податку на доходи фізичних осіб: ДП «Бережанське лісомисливське господарство»; ВАТ «Тернопільобленерго»; ТЗОВ «Керамік»; ПРАТ «Тернопільгаз»; ТОВ «БМ БУД»; ТОВ «Христина»; СГ ФОП Механік Роман Іванович; СГ ФОП Кулина Роман Федорович;
- по єдиному податку: СГ ФОП Павленко Вадим Валерійович; СГ ФОП Дирда Ігор Іванович; СГ ФОП Солярчик Ігор Миронович;
- по податку на майно: Торгово-роздрібне об'єднання; ТОВ «Бережанська агропромтехніка»; ПАТ Укртелеком; Бережанське РайСТ;
- про акцизному збору: ТОВ «Вест Петрол Маркет»; ТЗОВ «Львів холод»; СГ ФОП Єдинак Оксана Богданівна; СГ ФОП Канюк Галина Ярославівна.

«Доцільним є визначення індексу податкоспроможності як коефіцієнту між рівнем податкоспроможності бюджету територіальної громади та аналогічним середнім показником по всіх зведених бюджетах міст обласного значення, районів і бюджетах територіальних громад в Україні у розрахунку на одну людину» [44]. Індекс податкоспроможності Бережанської

територіальної громади у 2020 році становить 0,55, що вважається середнім показником та є трохи нижче середнього показника по Україні [58].

У 2020 році Бережанської громада отримала базову дотацію у розмірі 3370,20 грн, відтак рівень дотаційності бюджету становив 13,2%. Станом на листопад 2021 року рівень дотаційності складає 21,43% [53]. Цей показник демонструє наскільки громада залежить від державного бюджету. Порівняно з іншими громадами рівень дотаційності достатньо високий, проте не критичний.

Видатки загального фонду на 1-го мешканця у 2020 році склали 5070,0 грн, станом на жовтень 2021 року – 4450.7 грн. Зазначимо, що це достатньо високий показник, оскільки середній обсяг видатків по всіх територіальних громадах із розрахунку на одного мешканця склав 3408,7 грн. Слід також додати, що капітальні видатки на 1-го мешканця (без субвенції з держбюджету) у 2020 році становили 238,6 грн. Ця цифра демонструє витрати громади на розвиток і розбудову інфраструктури громади, а, отже, чим вона вища – тим про більший соціально-економічний розвиток території можна говорити. У цьому плані слід вирахувати і питому вагу капітальних видатків у загальній сумі видатків, що склала 4,5% при середньому показнику 14,9%. Величина цього індикатора дуже важлива, оскільки від обсягів капітальних видатків залежить соціально-економічний розвиток громади, розвиток її інфраструктури, покращення соціальних стандартів тощо.

Важливим компонентом фінансового потенціалу Бережанської територіальної громади є фінансові ресурси комунальних підприємств. Зокрема у громаді ведуть свою діяльність три комунальних підприємства: КМП «Господар», КМП «Добробут», КМП «Спортресурс», які свої фінансові ресурси отримують завдяки здійсненню господарської діяльності, а також трансфертів з міського бюджету. МКП «Господар» – відповідальний за благоустрій, ремонт доріг, систем вуличного освітлення на території громади. Отримує доходи із надання ритуальних послуг. МКП «Добробут»

надає населенню громади послуги з водопостачання та водовідведення, відповідно отримує дохід від надання цих послуг. МКП «Спортресурс» здійснює ремонтні роботи на спортивних та адміністративних об'єктах громади. Тобто вони не надають платних послуг, а виключно отримують дохід із трансфертів з міського бюджету.

Таблиця 2.4

Деякі показники фінансової звітності комунальних підприємств
Бережанської міської ради у 2020, 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 у Бережанській територіальній громаді є кілька внутрішніх інвесторів, проте недостатньо зовнішніх, що пояснюється відсутністю економічної стабільності, певними фінансовими диспропорціями порівняно з іншими громадами, недостатнім рівнем політики їх залученості. Тому місцевій владі необхідно працювати над покращенням інвестиційного клімату територіальної громади, а саме: здійснювати заходи щодо маркетингу, презентації своєї громади; зайнятися проведенням PR компанії, яка би сприяла формуванню співробітництва між громадою та потенційними інвесторами; провести SWOT -аналіз громади для визначення сильних і слабких сторін, і на його основі будувати стратегічну політику; долучатися до заходів, що проводяться у рамках програм підтримки сільського розвитку та розвитку підприємництва; займатися самостійним пошуком партнерів та написанням грантів тощо.

Показники виконання місцевого бюджету та основні макроекономічні показники Бережанської територіальної громади в цілому демонструють соціально-економічні можливості території та потенціал для майбутнього розвитку. Зауважимо, що на підсумки 2020 року вплинула ситуація з COVID-19, оскільки у період початку пандемії громада недоотримала податки.

Однак, не зважаючи на це, аналіз фінансового потенціалу свідчить про те, що у громаді є достатньо ресурсів для свого успішного функціонування та подальшого розвитку.

Отже, об'єднання територіальних громад підвищило увагу до питань фінансової автономності, розвитку економіки на конкретних територіях. Відтак, на перший план вийшли фінансові ресурси громади, сукупність яких є її фінансовим потенціалом. Серед дослідників немає єдиного підходу до визначення цього поняття, так само як різняться бачення щодо структури фінансового потенціалу. Проте, проаналізувавши різні підходи, ми дійшли до висновку, що фінансовий потенціал складається із бюджетного, податкового, інвестиційного та ощадного компонентів. Бережанська територіальна громада володіє достатнім податковим потенціалом, який, у свою чергу, формує бюджетний потенціал. Взнявши до уваги основні економічні показники (доходи загального фонду на 1 особу, видатки загального фонду на 1 особу та ін.), можна стверджувати, що зазначена громада володіє достатніми фінансовими ресурсами, щоб називатись самодостатньою та розвиватись. Однак існують і певні фінансові труднощі, пов'язані із загальним станом населених пунктів громаді, які вимагають значних капіталовкладень та направлення фінансових потоків. Тому для Бережанської територіальної громади вкрай потрібно залучати додаткові фінансові ресурси, зокрема і зовнішні у вигляді інвестицій, а також проводити якісну та ефективну економічну політику та удосконалювати систему фінансового управління. Все це вимагає формування стратегічного бачення розвитку громади, яке враховуватиме управління наявними ресурсами та залучення додаткових ресурсів. Відповідні бачення повинні бути оформлені в стратегію розвитку громади. Відтак, побудова стратегічної політики соціально-економічного розвитку території розпочинається із оцінювання ресурсного потенціалу громади, велику 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 своїх мешканців, зрештою, зайняти конкурентне місце серед інших громад.

2.3. Стратегічне планування та прогнозування розвитком територіальної громади

Як доводить досвід розвинених зарубіжних країн, невід'ємною складовою сучасного муніципального менеджменту є стратегічне планування. У найбільш загальному розумінні це поняття означає «... систематизований процес, під час якого будуються плани або прогнози на майбутнє. Якщо більш детально розкривати поняття «стратегічне планування», то під ним розуміють технологію пояснення та ухвалення владних рішень щодо напрямів розвитку території, визначення її бажаного стану та способів досягнення цього стану завдяки аналізу зовнішніх та внутрішніх впливів, потенціалу території, результатом якої є формування конкретних визначених дій щодо забезпечення місцевого розвитку» [7].

Перед місцевою владою стоїть багато завдань та труднощів під час здійснення управління громадою і їх розв'язання є значно витратним у погляду використання сил, ресурсів та часу. Тому іноді ці процеси посувають на задній план окреслення перспектив для розвитку громади, аналіз прийнятих рішень і їх впливу на майбутнє території, вирішення питань щодо підвищення рівня конкурентоспроможності муніципального утворення та якості життя його жителів. У такому випадку спостерігається накопичення проблем, які стають перешкодою якісних перетворень у громаді, а також знижують її конкурентний потенціал.

Після реформи децентралізації надзвичайно зросла роль міст, їх органи управління набули широкого кола самостійних повноважень, а разом з ними вищого рівня відповідальності. Сьогодні розвиток території є завданням самої громади. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки йдеться про необхідність здійснення стратегічного планування розвитку

територіальних громад та ефективного управління ресурсами для їх розвитку [70]. Тому стратегічне планування на місцевому рівні є потребою кожного муніципального утворення. Здійснюючи стратегічне планування, місцева влада може ефективно протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам, усувати виникаючі бар'єри для свого розвитку. Сутність стратегічного планування пояснюється тим, що це: «...процес, спрямований на побудову та реалізацію стратегії розвитку того середовища, в якому функціонує територіальна громада та адаптація його до зовнішніх та внутрішніх змін; процес, націлений на майбутнє, що окреслює цілі та вектори розвитку, а також шляхи їх досягнення; процес, що певним чином проектує події, рівні розвитку, імідж громади; циклічний процес, під час якого відбувається аналіз та корекція на стадії впровадження стратегічних планів» [55, с. 200].

До переваг стратегічного планування відносяться:

- «формування чітких завдань, що стоять перед громадою;
- визначення пріоритетів розвитку територіальної громади;
- злагоджена співпраця між адміністративними структурами;
- сприяння соціальній інтеграції;
- визнання матеріальних та нематеріальних культурних цінностей, стану екології пріоритетними для сталого розвитку;
- створення гнучких інструментів запобіганню стихійним лихам;
- заохочення до довгострокового інвестування та ін.» [103, с. 14-15].

Стратегічним плануванням розвитку Бережанської громади займається група осіб, у яку включені представники влади та різних верств населення громади. Вони моделюють бажаний стан розвитку громади; визначають головні стратегічні цілі, досягнення яких забезпечить громаді набуття цього стану; обдумують плани дій, виконання яких допоможе досягнути визначених цілей. Стратегічне планування є «...доволі стійким, оскільки при дотриманні методики, є мало залежним від коригувань в управлінні; забезпечує цілеспрямоване та ефективне використання наявних ресурсів;

стимулює до новаторських підходів та інноваційних рішень; концентрує увагу громади на ідеях її розвитку тощо» [104]. Крім того, сам процес стратегічного планування позитивно впливає на розвиток стратегічного мислення управлінців, формує стратегічні підходи до діяльності.

Завдяки стратегічному плануванню українські територіальні громади:

- демонструють готовність бути відповідальними за розвиток території та майбутнє громади;
- створюють інструмент реагування на зовнішні і внутрішні зміни, а також окреслюють методи та способи розвитку місцевої економіки, соціальної та іншої сфер життя, що в цілому підвищує конкурентні переваги та самодостатність громади і знижує її залежність від державної підтримки;
- забезпечують можливості та умови для діалогу між державною владою, місцевим самоврядуванням, підприємствами та населенням щодо розвитку території;
- зміцнюють свій імідж як перед жителями, так і перед потенційним інвесторами;
- мають можливість лобіювати інтереси власних територій на вищих рівнях (регіональний та національний).

Стратегічне планування буде перспективи для розвитку територіальної громади, оскільки: залучає до реалізації і сприяє співпраці внутрішніх сил і зовнішніх інвесторів; розподіляє використання ресурсів відповідно до визначених завдань; ініціює проведення інноваційно-інвестиційної політики; проводить кваліфікацію кадрів; займається моніторингом, оцінюванням та вдосконаленням ефективності діяльності громади. Будуючи стратегічні прогнози, «...територіальна громада може передбачити майбутнє та розпланувати 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 та суджень;
- цілепокладання, що полягає у чіткому формулюванні мети та цілей;
- результативність – орієнтація на досягнення поставлених цілей;
- ефективність – відповідність витрат до результатів;
- пріоритетність, під якою мається на увазі визначення головних напрямів, реалізація яких сприяє розвитку території;
- компетентність, що вимагає компетенції органів управління у вирішенні питань, пов'язаних із місцевим розвитком;
- комплексність – створення цілої структури, у яку включені плани, дії, виконавці цих дій;
- спадкоємність – життєздатність стратегічних планів незалежно від осіб місцевого управління розвитком;
- альтернативність – наявність альтернативних варіантів реалізації стратегії;
- прозорість – відкритість всіх процесів, пов'язаних із розробкою стратегічних планів: висвітлення у місцевих медіа, опитування громадськості тощо.
- ситуаційність – врахування всіх можливих варіантів розвитку подій та зовнішніх і внутрішніх впливів» [6, с. 15-16].

Найпростіше стратегічне планування можна зобразити таким чином (рис.2.3).

Існують різні алгоритми стратегічного планування. Опишемо деякі з них:

- алгоритм Бейлі (США), етапами якого є: постановка цілей місцевого розвитку; аналіз зовнішніх та внутрішніх впливів; оцінка потенціалу; відповідність структури місцевих органів влади планам; реалізація плану; підбиття підсумків, внесення коректив;

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

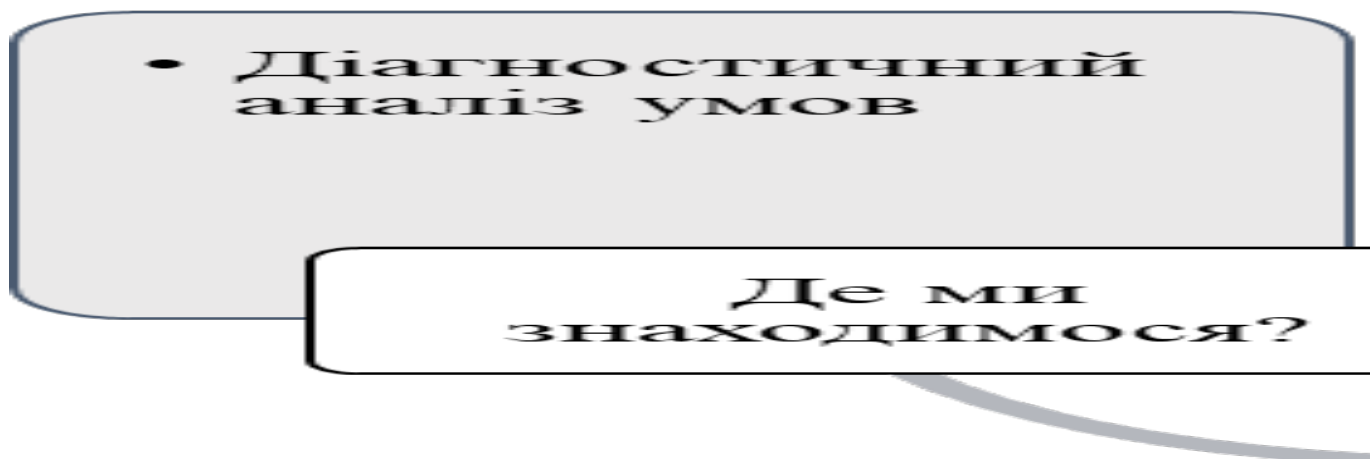


Рис. 2.3. Основні етапи стратегічного планування [103, с. 11]

- модель Мейерсона: за допомогою громадського опитування виявлення найактуальніших проблем; аналіз отриманих даних; постановка цілей розвитку; оцінка ресурсного забезпечення; коригування цілей; підготовка альтернативних планів розвитку та їх оцінка ефективності; визначення з остаточним планом; виконання плану; моніторинг ходу перебігу реалізації планів; оцінка виконання плану та досягнення цілей;

- метрополітенське планування Хейвуда (Канада): «...проведення громадських та експертних слухань щодо бачень місцевого розвитку; співставлення цілей і можливостей та їх вибір; вибір напрямку політики та її реалізація. У цьому алгоритмі відбувається найбільша співпраця між владою, населенням та експертами» [103, с. 15-16].

Вищезазначені алгоритми стратегічного планування здебільшого схожі між собою та демонструють стадії прийняття та затвердження управлінських рішень. Вибір конкретного з них залежить від самої громади, а вірніше бачень людей, відповідальних за процес стратегічного планування. Проте незалежно від того, яка модель буде обрана, для результативності стратегічного планування важливим є послідовність та дотримання кожного з етапів.

Під час стратегічного планування місцевого розвитку необхідно враховувати економічні, соціальні, культурні, екологічні та інші чинники. Тому, щоб задовільнити потреби громади у всіх сферах, часто розробляється не один, а ряд документів, у яких визначено мету, завдання та принципи, описано засоби та цілі, які загалом складають систему планування розвитку території. Основними видами таких планувальних документів є: стратегії місцевого розвитку; просторові програми (Генеральні плани населених пунктів); щорічні програми соціально-економічного розвитку та культурного розвитку території. Стратегії та щорічні програми розвитку територіальної громади мають на меті створення умов для розвитку підприємництва, покращення інвестиційного клімату, задоволення потреб та підвищення якості життя громади. Просторові програми зосереджені на реалізації містобудівної політики. Додамо, що хоча «...ці всі документи мають суттєві відмінності між собою, проте поєднані єдиною ціллю – сприяння розвитку території» [6, с. 11].

Варто звернути увагу і на те, що часто при плануванні територіального розвитку основна увага приділяється саме розробці стратегії, а не її реалізації. В такому випадку стратегія стає неефективною, оскільки визначені цілі в ній не досягнуто. Тому вкрай важливо не менше сил та часу витратити на реалізацію всіх планів, щоб не зводити нанівець всі докладені ресурси у побудові цих планів [99, с.115].

Бережанська територіальна громада створена 2 листопада 2018 року. Ще до проведення реформи децентралізації, тобто до об'єднання у громаду,

комітетом стратегічного планування за сприяння Проекту «Економічний розвиток міст» було підготовлено документ «Бережани. Профіль громади», в якому містилися короткий історичний огляд, соціально-економічний аналіз міста (рівень зайнятості та безробіття, віковий аналіз населення, підприємницький потенціал, деякі економічні показники тощо) та інформація про екологічний стан. Проте, враховуючи, що ці матеріали були підготовлені ще у 2008 році, то багато даних сильно застаріли та не актуальні. На далі подібні документи не розроблялись.

Зауважимо, що на разі у Бережанській територіальній громаді також відсутні генеральні плани території, що стає на заваді розвитку містобудівної політики. Окремі положення просторових програм включається у порядок денний засідань сесії міської ради, проте цілісного комплексного плану території немає.

Стратегія розвитку території характеризується довгостроковістю (5-7 років і більше). Що стосується стратегії розвитку Бережанської громади, то вона поки не розроблена повністю і знаходиться на підготовчому етапі. Проте слід зазначити, що розвиток Бережанської територіальній громаді включений у Стратегію розвитку Тернопільської області на 2021 – 2027 та плани заходів з її реалізації на 2021-2023 рр., у яких описано основні тенденції та проблеми соціально-економічного розвитку області, проведено SWOT-аналіз, передбачено сценарії розвитку, окреслено стратегічне бачення та місію розвитку області, визначено стратегічні цілі та завдання, а також інституційне, організаційне, фінансове забезпечення стратегії. Безперечно, у Стратегії приведена до відповідності із Державною стратегією розвитку та у ній розроблена система моніторингу та оцінювання її реалізації [105]. Бережанська громада відіграє важливу роль у здійсненні планів, визначених у Стратегії, оскільки володіє значним ресурсним потенціалом.

Попри триваючі процеси розробки довгострокових планів, Бережанська територіальна громада затвердила короткотермінові програми, серед яких чільне місце відводиться «Програмі соціально-економічного розвитку

Бережанської міської територіальної громади на 2020-2021 роки». Вона була затверджена ще до того, як до складу громади увійшли 10 сіл, 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]. Програмою визначені цілі, пріоритетні напрямки та прогнози розвитку на 2020-2021 роки, а також окреслено заходи, що сприятимуть створенню умов та можливостей для досягнення цих цілей. Головною метою Програми є забезпечення підвищення рівня та якості життя населення, їх соціальних та економічних благ.

Таблиця 2.5

Основні стратегічні та операційні цілі Бережанської територіальної громади на 2020-2021 рр.

Стратегічні цілі	Операційні цілі
Висока якість надання суспільних послуг, зростання мобільності та соціальної активності	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток освіти для всіх вікових та професійних груп - Створення умов для оздоровлення населення - Забезпечення культурних потреб населення
Сприяння розвитку економічного потенціалу громади	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток малого та середнього підприємництва, покращення бізнес середовища на території громади - Розробка нових туристичних продуктів на території громади
Розвиток інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> - Будівництво, ремонт та утримання доріг - Модернізація системи водопостачання та водовідведення - Запровадження ефективної системи поводження з побутовими відходами - Розвиток мережі вуличного освітлення в населених пунктах громади - Створення рекреаційних зон та зон для відпочинку - Енергоефективність та енергозбереження

У Програмі також зазначено основні проблеми, які стають на заваді соціально-економічному розвитку громади, серед яких: нераціональність використання земель; обмеженість фінансів, що перешкоджає припливу інвестицій; високий рівень безробіття та «чорні біржі праці»; невисокі доходи населення та 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 у селах громади; незадовільний стан екології. Вирішення цих проблем є основним завданням громади та саме на них побудовані будь-які існуючі та майбутні планувальні документи.

Суттєво, що фінансові зобов'язання щодо реалізації Плану не належать лише місцевому бюджету, оскільки фінансова підтримка може здійснюватися за кошти: державного фонду регіонального розвитку, галузевих (міжгалузевих) державних цільових програм; субвенцій чи інших бюджетних трансфертів; міжнародних грантів; інвесторів та ін.

Зауважимо, що плани підлягають уточненню чи доповненням, проте будь-які зміни затверджуються депутатами Бережанської міської ради на черговій сесії. Також місцеві депутати визначають порядок виконання заходів, зважаючи на їх пріоритетність та фінансове забезпечення.

Обов'язковим етапом реалізації Програми є підбиття її підсумків, яке здійснюється на основі звіту фінансово-економічного відділу Бережанської міської ради [83]. У звіті вказуються фактичні показники діяльності громади у різних сферах, відповідність їх очікуванням, тобто проведений вимір результатів Програми у відсотковому співвідношенні (план/його виконання), та детально описані всі заходи, які були реалізовані (чи знаходяться в процесі реалізації). Заслухавши та обговоривши звіт, депутати міської ради беруть його до відома та можуть вносити власні пропозиції щодо подальшої його реалізації.

Поруч із Програмою соціально-економічного розвитку у Бережанській територіальній громаді прийнято і затверджено ряд галузевих програм (Додаток Б). Серед них програми: цивільного захисту, протидії торгівлі людьми, подолання безпритульності, розвитку туризму, фізичної культури і спорту, збереження культурної спадщини та багато інших. Більшість з них

розрахована на 3-4 роки, тобто є планувальними документами середньострокової перспективи.

Таким чином, Бережанська територіальна громада поки що не достатньо розвинула потенціал стратегічного планування, оскільки попри певні напрацювання у цьому напрямку, відсутні конкретні результати у вигляді підготовлених довготермінових планувальних документів, а саме – стратегії розвитку громади. Це можна пояснити тим, що побудова стратегії розвитку громади потребує значних ресурсів: часових, матеріальних, людських тощо, а Бережанська громада утворилась нещодавно, тому на разі лиш нагромаджує ці ресурси. Проте, безперечно, стратегічне планування та прогнозування є пріоритетним напрямом місцевої політики. Про це свідчать розроблені та затверджені «Програма соціально-економічного розвитку Бережанської міської територіальної громади на 2020-2021 роки», а також низка галузевих програм. Розвиток Бережанської громади включений також у рамки Стратегії розвитку Тернопільської області на 2021-2027 рр. При подальшому плануванні місцевого розвитку потрібно орієнтуватися на основні ланки стратегії – забезпечення розвитку місцевої економіки, людського капіталу та збереження довкілля. А також вкрай важливо не забувати, що стратегія не повинна бути суцільно формальним документом, а плани, які увійшли до неї мають бути реалістичними. Успіх стратегії залежить від її реалізації, адже саме цей етап демонструє наскільки вона ефективна та результативна.

Отже, територіальні громади продовжують прикладати всі зусилля для забезпечення свого розвитку. На них покладена відповідальність за добробут свого населення, його комфортного та безпечного проживання. Забезпечення високого рівня життя мешканців є неможливим без розвитку самої громади. Власне, розвиток неможливий сам по собі, оскільки потребує певної прогнозованості та вмотивованості. Відтак, кожна громада повинна планувати свій розвиток. Зрозумілим, що це є дещо новий досвід для кожної із громад, проте він важливий для їх руху вперед. Надалі найкращі практики

здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад можуть використовуватись іншими громадами. Проте у час постійної глобалізації та появи нових викликів необхідно постійно удосконалювати механізми стратегічного планування розвитку громад, працювати над їх вивченням та втіленням в життя.

Висновки до розділу 2

Стратегічне планування будь-якої території розпочинається із оцінки її ресурсного забезпечення. Об'єктом нашого дослідження є Бережанська територіальна громада. Відтак, ми встановили, що громада займає вигідне географічне положення і володіє значним ресурсним потенціалом, складовими якого є природно-ресурсний, трудовий, матеріально-технічний, інформаційно-інноваційний та фінансово-економічний потенціали. Наявність важливих земельних, рекреаційних, трудових, водних та інших видів ресурсів на території громади створює усі умови та можливості для зростання економіки, покращення рівня життя громади, розвитку міжнародного співробітництва, залучення інвестицій. Відтак, найголовнішим завданням місцевої влади є збереження та примноження цих ресурсів, зважаючи на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також соціальні, економічні, правові та політичні умови існування громади в конкретні періоди.

Дослідження виявило, що одну із визначальних ролей у стратегічному плануванні відіграє наявність та об'єм фінансового потенціалу громади. Науковці ще не сформували єдиного визначення цього поняття, проте загалом це сукупність усіх фінансових ресурсів та можливостей територіальної громади. Також немає однозначного тлумачення структури фінансового потенціалу. Узагальнивши кілька підходів, ми виділили такі компоненти фінансового потенціалу: бюджетний, податковий, інвестиційний та ощадний. У Бережанській громаді наявний достатній рівень фінансового

потенціалу. Основні макроекономічні показники громади демонструють її здатність до самозабезпечення та розвитку. Проте також існує багато нагальних проблем, які вимагають термінової та значної фінансової підтримки. Тому першочерговим завданням є проведення ефективної економічної політики та залучення інвестицій. Для цього необхідно формувати стратегічне бачення розвитку громади, направлене на ефективний менеджмент наявних ресурсів та фандрейзинг.

Побудова стратегічної політики соціально-економічного розвитку території розпочинається із оцінювання ресурсного потенціалу громади, зокрема його фінансових ресурсів. Як раніше було зазначено, Бережанська територіальна громада володіє достатнім потенціалом для свого розвитку, проте не розкрила у повній мірі свої можливості стратегічного планування та прогнозування. Про це свідчить відсутність стратегії розвитку громади як базового планувального документа території. Проте, зважаючи на відсутність досвіду такої діяльності у громади, розуміємо, що на це потрібен, в першу чергу, час. Доказом цього є також чітка орієнтація місцевої влади на формування політики стратегічного розвитку громади. Сьогодні у громаді затверджені «Програма соціально-економічного розвитку Бережанської міської територіальної громади на 2020-2021 роки», а також ряд програм, що стосуються різних сфер життя громади: від економіки до спорту. Відтак, подальше планування місцевого розвитку повинне здійснюватися об'єктивними та професійними людьми, із врахуванням думки громадськості та експертів, із оцінкою результативності попередніх планувальних документів та із реагуванням на зміни у середовищі функціонування громади. Важливо, щоб цілі, визначені у стратегічних документах, не тільки були реалістичними, але і стали реальними.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

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

Сьогодні органи місцевого самоврядування в Україні і вся національна система публічного управління функціонують у складних умовах, що обумовлено мінливістю, нестабільністю зовнішнього середовища, ускладненням суспільно-політичної та економічної ситуації всередині держави, пандемією Covid-19 та її негативними наслідками, проявами корупції та іншими факторами. Розвиток українського суспільства потребує змін наявної моделі публічно-управлінської діяльності всіх рівнів.

Зарубіжний досвід демонструє наскільки важливим у розвитку територіальних громад є співпраця органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості на рівних партнерських умовах. Синергія ресурсів всіх сторін сприяє пошуку нових ефективних рішень та формуванню якісних ідей, пропозицій. Знаходження консенсусу, готовність йти на компроміси та орієнтація, в першу чергу, на розвиток громади визначають наскільки таке співробітництво буде результативним.

«У сучасних умовах місцевий розвиток багато в чому залежить від знань та інтелектуального капіталу, а також відбувається в рамках трикутника «глобалізація – інновація – конкурентоспроможність території». Це пояснюється високорозвиненістю деяких міст чи держав та високим рівнем концентрації капіталу в них. Зважаючи на мобільність капіталу та природні ринкові прагнення економіки до рівноваги зумовлюють перетік капіталу від одних територій до інших, тобто тих, що володіють найсприятливішими умовами для зовнішніх інвестицій» [17, с. 15].

Зазначимо, що «...глобалізація внесла зміни у процеси стратегічного планування, зокрема тепер основними їх характеристиками є технологічні інновації, модернізація робочих місць та змісту праці робітників, а також виникнення ефективного конкурентоспроможного економічного середовища. Це ж стосується і 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 було прийнято Постанову ВРУ «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». Згідно неї, стратегія розвитку повинна містити не менше, ніж одну стратегічну ціль, визначену на засадах смарт-спеціалізації, що передбачає інноваційний розвиток 11 пріоритетних видів економічної діяльності на території регіону, і, як наслідок, підвищення рівня його конкурентоспроможності [77].

Слід звернути увагу на те, що смарт-спеціалізація є ключовим компонентом співробітництва у рамках Європейської політики добросусідства щодо можливості використання європейських структурних та інвестиційних фондів. Вона являється інноваційним інструментом ЄС, «... спрямованим на розбудову регіональної спроможності, зважаючи на місцеві умови та економіку знань. На практиці це означає виявлення конкурентних переваг громади, її інноваційного та наукового потенціалів та напрямків реалізації» [12, с. 60].

Бережанська територіальна громада працює над створенням стратегії розвитку громади, відтак вимоги вищезазначеної постанови повинні бути враховані у процесі розробки стратегії, а значить, окрім традиційних інструментів планування розвитку (Додаток В), мають застосовуватись також інноваційні. Побудова стратегії на засадах смарт-спеціалізації відкриває широкі можливості для сприяння розвитку підприємництва завдяки

інформаційному та методичному забезпеченні, кооперації із громадами-сусідами, оптимізації трудового потенціалу.

Нині інновації як один із найважливіших факторів, що впливають на процес регіонального та місцевого розвитку, є здатністю створювати та використовувати нові рішення. Тому виникає необхідність проаналізувати умови, що впливають на процес впровадження інноваційних методів та інструментів управління регіональним розвитком. Відтак, необхідне широке розуміння інновацій через специфіку діяльності, пов'язаної з процесом регіонального розвитку, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та, відповідно, на зростання рівня якості життя мешканців. Однією з умов досягнення результатів у цьому плані є добре організований і проведений процес стратегічного планування та формування регіональної інноваційної системи. Основні завдання, пов'язані з цим, виконуються органами місцевого самоврядування, відповідно виникає необхідність забезпечити формування добре підготовленого персоналу, завдяки якому можна буде побудувати модель новітньої, інноваційної влади, метою якої є реалізація сучасних цілей розвитку, а також формування інноваційного потенціалу регіону. Такі питання мають стати сферою досліджень, обговорення та обміну думками між представниками науки та практики. Це дозволить створити відповідні форми та методи дій для визначення напрямів та реалізації інноваційної політики в регіонах

Інновації та інноваційність вважаються одними з найбільш прогресивних факторів розвитку та соціально-економічного зростання у територіальному, регіональному та місцевому вимірах. Під інноваційністю можна розуміти «...здібності та мотивацію до постійного пошуку та втілення в життя результатів наукових досліджень, розробок, нових ідей та винаходів» [116, с. 54].

Інновації в регіонах втілюються шляхом асоціювання інформації зі знаннями та перетворення її на нові продукти, послуги та організаційні рішення. Різні типи регіональних утворень повинні володіти знаннями та

керувати ними, адже саме вони є ресурсом та чинником соціально-економічного розвитку. Знання є рідкісним та бажаним благом, і для того, щоб їх отримати та використовувати оптимально, потрібно вивчити методи та прийоми, які дозволять ефективно керувати, управляти та контролювати їх.

Сучасна економіка формує новий тип суспільства на основі знань та інформації, орієнтованого на інновації, що є важливим чинником розвитку кожної країни та регіону. «Інновації створюють попит, знижують ціни, прискорюють темпи зростання та позитивно впливають на рентабельність інвестицій. 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 її неможливо досягти без зміцнення регіонального та місцевого людського капіталу. Людський (інтелектуальний) капітал є чинником, що використовується для створення інституційних основ інновацій. Інвестиції в людський капітал в довгостроковій перспективі мають значний вплив на економічний успіх. Особливостями громади, заснованої на знаннях, є:

- «інновації як основа, на якій громада зможе реалізувати свої конкурентні переваги;
- ефективно функціонуюча адміністративно-географічна зона;
- соціальні умови для створення інновацій (сприйнятливість органів 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].

Економіка та регіони, засновані на знаннях, характеризуються швидким розвитком галузей, пов'язаних з обробкою інформації та розвитком

науки, тобто галузей, що є рушійною силою економічного зростання та розвитку. Інновації на місцевому та регіональному рівні «...мають вирішальне значення для регіонів, оскільки вони впливають на їхню міжнародну конкурентоспроможність. Території цього типу стають визначальними для розвитку країни» [118, с. 64].

Зараз інновації вважаються одним з найважливіших факторів економічного зростання та розвитку. Територіальні інновації впроваджуються під впливом зовнішніх сил і вимагають відповідної адаптації інституційних структур у регіоні. Інновації можна поділити на інновації попиту та інновації пропозиції. Пропозиції включають усі ідеї та інноваційні імпульси, притаманні 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 інновацій – одне з найважливіших завдань органів місцевого самоврядування, які мають на меті стимулювати місцевий соціально-економічний розвиток» [120, с. 271]. З іншого боку, виявлення чинників та ознайомлення з принципами та напрямками співпраці різних учасників, що діють у цій сфері, разом із розумінням їх потреб є найкращим рішенням на шляху до розбудови інновацій та конкурентоспроможності кожної сфери. На місцевому рівні «найбільш ефективним може бути діалог між промисловістю, наукою та місцевою владою, співпраця якої є надзвичайно важливою для стимулювання інновацій з акцентом на загальноприйнятту співпрацю, партнерство та консенсус» [118, с. 65].

Одним із значних 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 за допомогою прийняття відповідних стратегій розвитку громади, де є чіткі ознаки щодо створення умов для використання знань та інновацій як чинників, що впливають на рівень

конкурентоспроможності територіальної громади. Таким чином регіони програмують та впроваджують власну політику розвитку через регіональні інноваційні стратегії та створюють інституції, які є платформами для співпраці між різними суб'єктами в регіоні, у тому числі і між територіальними громадами.

Побудова місцевих стратегій розвитку економіки, освіти, досліджень та впровадження, передачі інновацій та передових технологій вимагає, окрім сильної політичної позиції та керівництва, також значного досвіду, зокрема у дослідженнях місцевості, моніторингу процесів розвитку, прогнозуванні можливостей та загроз, використанні всіх наявних конкурентних переваг, характерних для певної території. Відтак, необхідною умовою для побудови ефективно дієвої місцевої інноваційної системи має бути здатність співпрацювати між науковою сферою та сферами управління та економіки, а також відповідне політичне керівництво та належним чином побудована змістова база.

Місцева інноваційна система є мережевою структурою, яка поєднує науку, промисловість, підприємництво, державне управління та фінансові ресурси. Тут важлива діяльність усіх партнерів, що гарантує успіх у започаткуванні рішень та реалізації. У процесі створення нових цінностей, таких як інновації, важливу роль відіграє територія, що розглядається з точки зору спільноти, населеної на певній території, пов'язаної густими мережами взаємозалежності. Тому стає виправданим розробка концепції розвитку, пов'язаної з так званим сучасним регіоналізмом, заснованим на культурній спадщині та ідентичності місцевої громади, збагачений 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 вихідний стан, внутрішні та зовнішні умови, а також фінансові можливості» [54. с. 2.98].

Наявний у громаді науково-дослідницький потенціал, а також його тісні зв'язки із соціально-економічною сферою є надзвичайно важливим

інструментом підтримки розвитку. Тому місцеве самоврядування повинно бути зацікавленим у створенні належних умов для співпраці з академічними центрами та установами, які діють у територіальній громаді, що сприятиме формуванню оптимального зв'язку між дослідженнями громади та потенціалом розвитку громади. Зазначимо, що для досягнення такої мети необхідно створити комплексну систему фінансування науково-дослідних проектів на регіональному рівні. Оскільки місцеве самоврядування має у своєму розпорядженні відносно невеликі власні та зовнішні кошти, виникає необхідність виробити регіональну систему фінансування інновацій, яка дозволить отримувати та раціонально керувати фінансовими ресурсами, а також створювати фінансові інструменти, що підтримують процес формування інноваційного потенціалу регіону.

Передумовами засвоєння нових технологічних та організаційних рішень є визначення пріоритетних видів діяльності у розвитку економіки, що базується на знаннях, та формування інформаційного суспільства. Це породжує необхідність «озброїти» мешканців специфічними атрибутами, характерними для такого суспільства, а також створити проінноваційне ставлення, організувати обмін досвідом, надихнути на передачу інноваційних рішень та розробити нові методи державного управління із застосуванням сучасних методів потоку інформації. Необхідно також мати відповідну кількість висококваліфікованого персоналу, а це вимагає трансформації освітньої системи, в межах якої виховувалася би людина, здатна функціонувати у все більш комп'ютеризованому середовищі; що володіє навичками створення інформації, знаннями та вміннями ними користуватися; підготовлена до використання сучасних прийомів у процесі навчання та професійної діяльності. «Водночас науковий, дослідницький та освітній потенціал регіону є основою процесів підвищення рівня та якості життя мешканців, а зв'язки між наукою та економікою мають значний вплив на забезпечення технічного, технологічного, організаційного та економічного прогресу» [18, с. 3].

До чинників, які істотно впливають на рівень інноваційних процесів у громадах, належать:

- «соціальне середовище – окремі особи, організації та місцеві установи;
- місцева культура – включає міжособистісні відносини, внутрішні інституційні процеси, ініціативи модернізації, систему цінностей і норм, звичаїв та традицій;
- стан організацій місцевого самоврядування – вплив місцевої громади на рівень інновацій та якість роботи органів місцевого самоврядування (співпраця, участь, спілкування тощо);
- конкурентні стратегії – наявність альтернативних пропозицій щодо рішень сприяє покращенню функціонування громади та її окремих компонентів;
- технології – заходи щодо підвищення ефективності праці;
- управління людськими ресурсами – упорядкування процесу прийняття рішень, винагородження творчості керівників та місцевих керівників;
- дослідження та розробки – це найкращі показники інновацій» [15, с. 15].

Відтак, як ми бачимо, стратегії включають стратегічні цілі розвитку громади та становлять форму довгострокового (бажано перехідного) плану дій щодо реалізації політики соціального та економічного розвитку. Ми вияснили, що стратегія розвитку повинна містити елементи інноваційної стратегії хоча б у межах визначення обсягу та способів використання інновацій для досягнення стратегічних переваг громади. Положення стратегії Бережанської територіальної громади також повинна визначати стратегічні цілі, спрямовані на розвиток підприємництва та поглинання інновацій, зокрема такими як:

- формування спеціальної економічної зони в межах громади;
- спільне створення регіонального промислово-технологічного парку;

- створення Інтернет-бази даних економічних та інвестиційних пропозицій;
- юридична та інфраструктурна підготовка логістично привабливої сфери інвестицій;
- підтримка органів місцевого самоврядування у здійсненні: інфраструктурних інвестицій та заходів, спрямованих на розвиток місцевого ринку праці;
- постійне економічне сприяння міжнародного характеру, включаючи поширення інформації про громаду, зокрема каталоги з інвестиційними пропозиціями;
- розроблення та застосування оптимальних процедур обслуговування інвесторів;
- підтримання високого рівня безпеки підприємницької діяльності;
- покращення системи поточних адміністративних послуг для підприємців шляхом побудови електронних систем: реєстрація, обіг та архівування документів та реалізація справ, а також аналітичні та підтримуючі процеси прийняття рішень,
- отримання інформації про стан місцевих підприємств та очікування їх власників щодо місцевого самоврядування тощо та ін.

Отже, у сучасних умовах розробка та реалізації стратегій розвитку територіальної громади, зокрема міської Бережанської громади, повинна здійснюватися за допомогою інноваційних інструментів, на базі інноваційної стратегії громади, основною метою якої є підвищення конкурентоспроможності територіальної громади, включаючи усвідомлення ролі інновацій у місцевому розвитку, покращення регіональної інфраструктури та посилення здатності засвоювати нові організаційні технології. Сьогодні інновації є основою конкурентоспроможності, а регіони, які забезпечують належні умови для розвитку інновацій, підтримують у цьому відношенні суб'єктів господарювання, набувають нові технології та

використовують результати досліджень, мають більші шанси на виробництво сучасних, конкурентоспроможних товарів та послуг, а відтак, володіють більшими темпами свого розвитку.

Здатність діяти ефективно, креативність, швидкість прийняття рішень, випереджальні дії у сфері просторового розвитку, належне планування економічного розвитку, територіальний маркетинг, управління сферою послуг, включаючи впровадження сучасних та ефективних форм управління, є найбільш бажаними ознаками, що характеризують центри прийняття рішень на місцевому рівні. Тому сучасне місцеве самоврядування стикається з новими викликами, адже створення умов для сталого, динамічного та інноваційного місцевого розвитку потребує розробки оптимальних методів подолання вже існуючих бар'єрів розвитку та мінімізації ризику їх виникнення у майбутньому.

3.2. Можливості імплементації зарубіжного досвіду розробки та реалізації стратегії розвитку територіальних громад.

Місцевий розвиток є «...процесом позитивних змін на певній території, метою якого є зростання рівня її конкурентоспроможності і підвищення якості життя та добробуту мешканців, що проявляється у забезпеченні: достатніх матеріальних умов (харчування, проживання тощо); задовільних умов середовища для розвитку (можливість навчатись, відпочивати та ін.); безпеки та стабільності; перспектив розвитку» [112, с. 8]. Якщо раніше процес планування місцевого розвитку був направлений на складання короткострокових поточних планів (здебільшого на 1 рік) вузької спеціалізації, то на сьогодні він охоплює значно довші періоди та більшу кількість галузей. Це пов'язане, у свою чергу, із перейманням Україною досвіду зарубіжних країн та їх допомозі (зокрема у вигляді програм) щодо розвитку процесів стратегічного планування. Загалом початок імплементації проєктів зі стратегічного планування в Україні припав на 1999 рік. Адаптація

кращого зарубіжного досвіду та залучення міжнародних експертів сприяли реалізації багатьох проектів стратегічного планування. Також їх втіленню допомогли матеріальна, зокрема технічна, підтримка з боку міжнародних організацій [32, с. 13]. Сьогодні країни ЄС продовжують обмінюватися технологіями муніципального управління, зокрема тих, що стосуються стратегічного планування, в рамках процесу трансферту управлінських інновацій [48]. Здобуття цього досвіду також є актуальним питанням для України.

Стратегічне планування допомагає визначити вектори спрямування та окреслити бажану мету, оцінити ресурси, необхідні для її досягнення, встановити строки та відповідальних за її реалізацію. Фактично стратегічне планування для органів місцевого самоврядування є інструментом, що дозволяє проаналізувати та охарактеризувати поточні події, а також дати прогнози та описати сценарії щодо майбутнього розвитку.

Варто зазначити, що місцевий розвиток є складовою регіонального і стосується невеликої території (наприклад, громади). Відтак, планування місцевого розвитку в Україні, так само як і в розвинених країнах, повинне увійти до прямої компетенції територіальних громад. Як демонструє досвід Канади, Німеччини, Чехії, Польщі та інших держав, громади стають успішними, коли здатні розвинути власну внутрішню спроможність, тобто покращити внутрішні умови функціонування та підвищити конкурентні переваги, які сприяють залученню інвестицій, розвитку бізнесу, підтримці існуючих підприємств тощо. Зазначимо, що таке планування передбачає розробку стратегічних планувальних документів. Стратегія розвитку громади – «це довготерміновий (перспективний) план заходів, що окреслює стратегічні цілі розвитку та приймає такі напрямки і пріоритети діяльності (операційні цілі та завдання), а також сфери використання фінансових коштів, які є необхідними для реалізації прийнятих цілей та завдань» [25, с. 54]. Згідно Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку

об'єднаної територіальної громади [74], стратегії розробляються на термін 5-7 років на основі Закону України «Про засади державної регіональної політики» [68] та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [78].

Сьогодні територіальні громади виявляють активність у процесах стратегічного планування, намагаються залучити до них громадськість і спільно побудувати стратегії, які відобразатимуть цілі розвитку громади, необхідні ресурси для їх досягнення та інструменти реалізації. Орієнтація на децентралізацію влади та забезпечення партнерських відносин між її рівнями й гілками, а також на співпрацю із приватним сектором, що спостерігаються сьогодні в Україні, є відповідними до найкращих європейських і світових практик. Такі орієнтації також закріплені в основних нормативно-правових актах щодо стратегічного планування (Закон України «Про засади державної регіональної політики» [68]) і стратегічних планувальних документах.

Відтак у стратегії розвитку громади визначаються прагнення, пріоритети та інструменти забезпечення розвитку громади. Ініціювати та очолити роботу над формуванням стратегії має орган місцевого самоврядування громади, оскільки саме він є головним органом управління території і виконує функції щодо задоволення потреб своїх жителів.

У світовій практиці застосовуються три підходи до розробки стратегії громади: адміністративний, експертний та партиципативний (підхід участі). Адміністративний підхід передбачає формування стратегії виключно працівниками державних структур. Експертний підхід полягає у залученні до процесу створення цього програмного документа фахівців, вітчизняних та міжнародних організацій. Партиципативний підхід (партнерський або підхід участі) базується на суспільному процесі розробки стратегії, учасниками якого є працівники державних структур, представники наукових установ та громадськості [112, с. 17]. Останній підхід є найактуальнішим для країн ЄС.

Саме їм притаманно розробляти стратегічні документи на принципах публічності, діалогу, консенсусу різних сторін. Для прикладу, стратегія польського міста Познань сформувалась як результат роботи експертів, громадських консультацій та обговорень. «Місцеве керівництво організувало спеціальні семінари, інтернет-форуми, зустрічі з представниками різних соціальних груп, соціологічні опитування» [112, с. 54]. Слід зауважити, що партиципативний підхід найкраще єднає суспільство громади, будує партнерські відносини. Натомість в Україні часто на початковому етапі місцеве керівництво надає перевагу експертному підходу до розробки стратегії, причиною чого є намагання уникнути конфліктів між владою та мешканцями у разі розбіжності поглядів щодо певних питань.

Аналізуючи досвід інших країн (Польща, Німеччина, Чехія та ін.), стає зрозумілим, що для розробки якісної стратегії розвитку громади є необхідним залученням експертів, фахівців, жителів громади. Однак, як демонструє українська практика, поки мешканці не беруть достатньо активної участі у процесі підготовки стратегії, здебільшого вони є лиш учасниками опитувань тощо.

Зауважимо, що для підготовки стратегії попередня діагностика стану громади є важливим джерелом інформації щодо актуальної ситуації в громаді, а також напрямів розвитку громади. Положення стратегії можуть бути використані у грантових заявках як завдання та заходи, реалізація яких потребує допомоги по фінансуванню.

Зарубіжний досвід, який перебуває на стадії імплементації в Україні, демонструє, що формування стратегії розвитку територіальної громади передбачає кілька етапів:

- «підготовка, яка полягає в проведенні інформаційної кампанії та роз'яснювальної роботи для громадськості щодо ініціативи розробки стратегії; затвердженні складу робочої групи зі стратегічного планування розвитку громади;

- діагностика, сутність якої зводиться до оцінювання соціально-економічного та екологічного стану громади, тобто встановленні її соціальної, економічної, екологічної, культурної та інших особливостей. Також проводиться статистичний та загальний збір інформації про територіальну громаду, зокрема демографічні показники, рівень зайнятості населення, ресурсне забезпечення, специфіка географічного розташування та наявність історично-культурної спадщини тощо. Доцільними на цьому етапі проведення опитувань громадської думки щодо поточних проблем та векторів розвитку громади, а також здійснення SWOT-аналізу;

- робота над стратегією, що полягає у формуванні бачення, пріоритетів розвитку територіальної громади та відповідних цілей та завдань;

- легалізація стратегії, яка зводиться до її ухвалення, а також визначенні плану дій з її реалізації;

- моніторинг та оцінка ефективності» [13].

Проте, зауважимо, що сьогодні громади не володіють достатніми навичками розробки та реалізації Стратегій розвитку, тому цінним і корисним є використання іноземних практик, зокрема тих, що розкривають методичні аспекти формування стратегії:

- «використання глибокого SWOT-аналізу;

- розробка комунікативної стратегії в рамках регіонального партнерства;

- залучення громадськості до процесу стратегічного планування та визначення стратегічних цілей;

- окреслення стратегічних цілей відповідно до наявних проблем та ресурсів у громаді;

- прогнозування та організація функціонування економічного механізму моніторингу реалізації стратегії» [41].

Слід звернути увагу також на те, що в Україні донедавна основна увага зосереджувалася на розробці Стратегії, а не на плану її реалізації. Такий

підхід пояснюється тим, що «...розробка якісного документу нібито автоматично призводить до високих результатів його виконання. Відтак, моніторинг результативності і реалізації стратегій в Україні часто проводився лиш формально та декларативно» [9, с. 27]. Однак справедливо зазначити, що нові стратегії розвитку територій володіють вже принциповими відмінностями: до процесу розробки ширше почала залучатись громадськість, окрема увага приділялась Планам реалізації стратегії. Це свідчить про тенденцію до використання європейської практики стратегічного планування розвитком, яка характеризується такими ознаками:

- планування втілене у конкретні проекти;
- застосування проєктного підходу та встановлення обсягу витрат на реалізацію проєктів;
- можливість отримання конкретних показників результативності;
- високий рівень інтересу учасників планування до реалізації стратегії, у зв'язку з можливістю отриманні чи доступу до додаткових ресурсів.

Враховуючи те, що Бережанська територіальна громада має налагоджену систему відносин та співпраці із територіальними громадами Ниського та Ключборського повітів Опольського воєводства Республіки Польща, Бережанська громада може набиратися досвіду стратегічного планування у цих громад, обмінюючись делегаціями, здійснюючи обговорення тощо.

Загалом досвід Польщі, Німеччини, Чехії демонструє, що головними факторами стратегічного планування розвитку територій є:

- якість робочої групи, тобто учасники повинні бути ініціативними, володіти раціональним мисленням, генерувати ідеї, мати інтерес, займати відповідне владне становище тощо. Робоча група повинна включати відповідальних за впровадження стратегії, а також представників громадськості – тобто тих, для кого вона впроваджується;

- дієва комунікація, яка висвітлює кожен етап стратегічного планування (розробка, реалізація моніторинг, коректування);
- відповідність завдань стратегії існуючим ресурсам. Для впровадження стратегії необхідно максимально мобілізувати внутрішні та зовнішні ресурси. Відсутність необхідних ресурсів стає перешкодою для реалізації цілей планувального документу.

Справедливо зауважити те, що на відміну від Словаччини, де місцеві жителі є головними зацікавленими сторонами у місцевому сталому розвитку, відповідно стратегії розвитку у цій державі побудовані на основі знань і розумінь громадськістю ресурсів, потреб, ідей, планів громади [112, с. 83], в Україні поки громади і її жителі не мають великого запиту щодо розробки стратегій, а такий запит частіше отримує стимул ззовні. Сьогодні спостерігається активне впровадження міжнародних програм, які сприяють поширенню зарубіжних практик стратегічного планування. Відтак, в Україні наявні всі методичні інструменти для побудови систем стратегічного й проєктного менеджменту, однак більшість громад не сформували власних стратегій розвитку, а що гірше – не мають запиту на це. Негативним моментом є те, що часто створені програми соціально-економічного розвитку носять суто декларативний характер, відтак їх положення нерідко не узгоджуються між собою, не містять пріоритетів розвитку та індикаторів їх виконання. Також слід вказати на те, що керівництво громади може не усвідомлювати важливість розроблених стратегій, їх місце у всій системі стратегічного планування територіальної громади. Мешканці громади також не завжди розуміють для чого потрібні стратегічні планувальні документи, не вважають їх ефективними інструментами розвитку, більше того – навіть не знають про їх існування.

Основними чинниками низької результативності стратегічного планування в Україні є:

- «несприйняття або формальне сприйняття стратегії як документа, що визначає напрями та пріоритети розвитку території, шляхи його досягнення, інструменти оцінки результативності;
- недостатня інформаційна відкритість цих процесів, відповідно низька залученість зацікавлених сторін;
- обмеженість інструментів стратегічного планування;
- малочисельність та недостатній рівень обізнаності кадрового забезпечення;
- відповідальність суцього органів влади за процесами стратегічного планування;
- формальність оцінювання результатів реалізації стратегії» [9, с. 30].

Отже, сьогодні планування розвитку територій в Україні перебуває на етапі переходу від традиційного до стратегічного. Про залишки традиційного виду планування свідчать недостатня ефективність реалізації стратегій, їх формальність та подібність між собою попри відношення до різних територій. Загальними характеристиками стратегічного планування в Україні є: низький рівень кадрової забезпеченості у цьому процесі; переважна орієнтація на поточні проблеми, а не на стратегічні питання; обмежені навички у проєкт-менеджменті; недостатня залученість громадськості та інших зацікавлених сторін; частковість дотримання принципів прозорості та публічності. Відтак, доцільним було би створення при органах місцевого самоврядування відділ, діяльність якого була би направлена на стратегічне планування території.

Зауважимо, що імплементація найкращих зарубіжних практик стратегічного планування в Україні, зокрема процесів розробки та реалізації стратегій громад ще триває. Запровадження на нормативно-правовому рівні є значним кроком до розвитку стратегічного планування територій в нашій державі, проте тепер важливим є його впровадження в практику. Попри

підвищення активності громад щодо формування власних стратегій, у більшості розроблених планувальних документів виявлено недоліки, що пов'язані із відсутністю єдиного підходу до їх розробки; неузгодженістю між собою стратегічних цілей, що в них містяться; недостатньою гнучкістю, тобто вразливістю до зовнішніх і внутрішніх змін; відсутністю належного моніторингу їх виконання; необґрунтованістю чи суто декларативністю деяких їх положень. Отже, інститут стратегічного планування в Україні, зокрема в територіальних громадах, потребує вдосконалення, яке може забезпечуватись комплексом заходів і 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 до процесів стратегічного планування шляхом запровадження різних форм співробітництва їх представниками; забезпечення диверсифікованої методичної, інформаційної, фінансової та інші підтримки впродовж розробки та реалізації стратегії тощо. Реалізація відповідних завдань дозволить втілити в життя всю перспективність стратегічного планування громад.

Висновки до розділу 3

Вимогою сучасності є окрім традиційних методів будь-якої діяльності застосовувати також інноваційні. Це стосується також процесів стратегічного планування, оскільки саме інновації є основою конкурентоспроможності території. Відтак, розробка та реалізація стратегічних планувальних документів в Україні, в тому числі стратегій розвитку громад, відповідно і стратегії розвитку Бережанської міської територіальної громади, повинні здійснюватися за допомогою інноваційних інструментів, зокрема на базі інноваційної стратегії громади. Органи місцевого самоврядування, які здатні забезпечити належні умови для розвитку інновацій, забезпечити співпрацю

влади, бізнесу і громадськості, вкоріняти новітні технології, ефективно використовувати наукові надбання, володіють значно більшими шансами на продукування сучасних, конкурентоспроможних продуктів та послуг, ніж інші, а значить мають вищі темпи розвитку.

Водночас, як демонструє дослідження, процеси планування розвитку територій в Україні володіють ознаками традиційності, тобто часто характеризуються формальністю та «копіюванням» планувальних документів, їх невиконанням, декларативним характером тощо. Проблемами розвитку стратегічного планування в Україні є: недостатність кадрового забезпечення, відповідального за стратегічне планування розвитку території; відсутність стратегічного бачення щодо майбутнього; низький рівень обізнаності у проєкт-менеджменті; мале зацікавлення з боку громадськості; неефективна інформаційна компанія тощо. Для вирішення цих проблем потрібно направити сили на імплементацію найкращих зарубіжних практик стратегічного планування. Цей процес вже розпочався, про що свідчить забезпечення нормативного-правового регулювання щодо цього питання. Однак необхідною є ще імплементація на практиці. Безумовно, деякі аспекти зарубіжного досвіду з стратегічного планування вже реалізуються. Спостерігається підвищення активності громад щодо формування власних стратегій. Однак на разі ці стратегії містять багато недоліків. Таким чином, інститут стратегічного планування в Україні потребує постійного вдосконалення.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Провівши дослідження теоретичних засад розробки та реалізації стратегії розвитку громади та аналіз відповідної практики на прикладі Бережанської територіальної громади, ми здобули такі результати.

Первісне розуміння терміну «стратегія» зводилося до вміння скласти загальний план військової компанії. У середині ХХ ст. його почали використовувати в теорії управління, а пізніше у контексті регіонального публічного управління як засіб забезпечення ефективного управління розвитком територій і громад. Сьогодні термін «стратегія» застосовують під час процесу стратегічного планування по всій Україні. Незважаючи на існування різноманітних підходів до визначення поняття «стратегічне планування», наразі не існує універсального підходу до розуміння його сутності. Тим не менш, у своєму дослідженні ми зупинилися на такому його визначенні: стратегічне планування – це специфічний вид діяльності у сфері стратегічного управління, що передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку і шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням внутрішнього потенціалу і майбутніх змін зовнішніх умов функціонування суб'єкта господарювання.

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 ефективно та дієво стратегічне управління розвитком своїх територій, а відтак покращувати якість життя своїх 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 нормативного забезпечення, який би унормовував засади розроблення і реалізації стратегії розвитку громад, розкривав основні питання щодо стратегічного планування, перебуває на стадії формування. Також варто звернути вагу на протиріччя у положеннях деяких законів, що виявляє певні проблеми вітчизняного законодавства щодо стратегічного планування та демонструє необхідність у здійсненні коригувань відповідних нормативно-правових актів.

Здійснення оцінювання ресурсного забезпечення громади відбувається на першому етапі формування стратегічного планування території громади. Під час надання оцінки ресурсному потенціалу Бережанської територіальної громади, було встановлено те, що громада займає вигідне географічне положення і володіє значним ресурсним потенціалом, елементами якого є природно-ресурсний, трудовий, матеріально-технічний, інформаційно-інноваційний та фінансово-економічний потенціали. Наявність важливих земельних, рекреаційних, трудових, водних та інших видів ресурсів на території громади створює усі умови та можливості для зростання економіки, покращення рівня життя громади, розвитку міжнародного співробітництва, залучення інвестицій. Тому збереження та примноження цих ресурсів з урахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі є основним завданням для місцевої влади, вирішенням якого є вироблення ефективного стратегічного планування.

Неабияке місце у здійсненні стратегічного планування території громади займає фінансовий потенціал громади, що являє собою сукупність усіх фінансових ресурсів та можливостей територіальної громади. Структура фінансового потенціалу включає бюджетний, податковий, інвестиційний та ощадний потенціали. Бережанська територіальна громада володіє достатнім рівнем фінансового потенціалу. Основні макроекономічні показники (валова продукція с/г на одну особу у господарствах усіх категорій, темп зростання обсягів реалізованої промислової продукції, обсяг експорту товарів та послуг, середньомісячна заробітна плата працівників тощо) демонструють її

здатність до самозабезпечення та розвитку. Однак місцевій владі слід зосередити більшу увагу на покращенні інвестиційного клімату у громаді, що сприятиме залученню інвестицій, оскільки сьогодні спостерігається низький рівень інвестиційних показників.

Формування стратегічного бачення розвитку громади, направлено на ефективний менеджмент наявних ресурсів та фандрейзинг є одним із першочергових завдань для Бережанської територіальної громади. На разі, бачимо, що попри достатній ресурсний потенціал Бережанська громада не розкрила у повній мірі свої можливості стратегічного планування та прогнозування. Доказом цього є відсутність стратегії розвитку громади як базового планувального документа території. Водночас слід зазначити, що процес розробки стратегії громади вже розпочався, про що свідчать інформація на офіційній сайті Бережанської міської ради про засідання робочої групи щодо розробки стратегії. Таким чином влада демонструє свою чітку орієнтацію на формування політики стратегічного розвитку громади. Також у громаді затверджені «Програма соціально-економічного розвитку Бережанської міської територіальної громади на 2020-2021 роки» та інші програми розвитку різних сфер життя громади.

Застосування інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії громади є вимогою сучасності. Саме інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності території. Тому розробка та реалізація стратегічних планувальних документів Бережанської територіальної громади повинні здійснюватися за допомогою інноваційних інструментів, зокрема на базі інноваційної стратегії громади. Створення належних умов для розвитку інновацій, а також співпраці влади, бізнесу і громадськості, укорінення новітніх технологій, використання наукових надбань здатні збільшити на продукування сучасних, конкурентоспроможних товарів та послуг та пришвидшити темпи розвитку будь-якої громади.

Слід звернути увагу на те, що процеси планування розвитку територій в Україні володіють ознаками традиційності, тобто часто характеризуються

формальністю та «копіюванням» планувальних документів, їх невиконанням, декларативним характером тощо. Серед проблем розвитку стратегічного планування в Україні: недостатність кадрового забезпечення, відповідального за стратегічне планування розвитку території; відсутність стратегічного бачення щодо майбутнього; низький рівень обізнаності у проєкт-менеджменті; мале зацікавлення з боку громадськості; неефективна інформаційна компанія тощо. Одним із способів вирішення цих проблем є імплементація найкращих зарубіжних практик (Польщі, Німеччини, Чехії та ін.) стратегічного планування. Україна вже стала на шлях імплементації, про що свідчить прийняття відповідних нормативно-правових актів щодо цього питання. Проте на черзі практична імплементація, що полягає у активізації громадськості до участі у процесах планування території, залученні експертів, направленні ресурсів (економічних, людських та ін.) на здійснення цього процесу тощо. Деякі зарубіжні практики вже перейняті вітчизняними органами місцевого самоврядування, проте їх реалізація потребує вдосконалення.

Загалом, проведене дослідження є спробою з'ясувати теоретичні засади розробки та реалізації громади (на прикладі Бережанської територіальної громади). Проте ця проблематика потребує подальших, більш ґрунтовних наукових звернень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019, вип. 2(22). С.1-10.
2. Бабаєв В., Новікова М. Сучасні підходи до зберігання та нарощення ресурсного потенціалу територіальної громади. Держава та суспільство. 2018. № 4. С. 197–201.
3. Баценко Л., Мантула В. Оцінка ресурсного потенціалу об'єднаної територіальної громади. European Journal of economics and management, 2019. Vol.5. I.1. P. 242-256.
4. Беломестнов, В.Г. Управление потенциалом социально-экономических систем региона. 2005. 228 с.
5. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ. 2017. 121 с.
6. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ.посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с
7. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навч. посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
8. Білинська М.М., Петроє О.М. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп.. Київ: НАДУ, 2019. 210 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/e760811a-c4bb-42dd-a5e1-cf33f3571d2f.pdf> (дата звернення:14.04.2021)
9. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 1. С. 19-35.
10. Бордуланюк І.С. Стратегічне управління розвитком територіальних громад. Збірник тез доповідей ІІ Всеукраїнської науково-

практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 28 травня 2021 року).

11. Бордуланюк І.С. Оцінка ресурсного потенціалу громади. Матеріали доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 25 листопада 2021 р.)

12. Бородіна О. Інноваційні підходи у регіональній політиці на прикладі принципів SMART-спеціалізації регіону. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С.59-61.

13. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Місцеве самоврядування. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (дата звернення: 24.10.2021).

14. Бріль Р., Штандо А., Стратегічне створення інноваційності місцевої економіки на прикладі комуни Полковіце, Наукові праці університету економіки у Вроцлаві, № 179, 2011. С.14-18.

15. Булатова Ю.И. Финансовый потенциал региона: содержание и структура. Вестник СПУ. 2010. № 3. С. 94-97.

16. Бюджет 2021 – складний бюджет трансформаційного періоду об'єднання громади. URL: <http://berezhanymrada.gov.ua> (дата звернення: 14.09.2021 р.)

17. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

18. Васькович І.М., Ващенко О.М. Економічний розвиток громад в умовах децентралізації. Інноваційні підходи до місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації влади в Україні. Львів, 2019. С. 3-4.
19. Возняк Г. В. Фінансовий потенціал регіону та проблеми його оцінки. URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66671.doc.htm (дата звернення 15.09.2021).
20. Гнатенко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 3. С.55-56.
21. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 72-76.
22. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 року №19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.04.2021)
23. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М., Андріяш В.І. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.
24. Жаліло Я. А., Покришка Д. С., Белінська Я. В. Післякризовий розвиток економіки України. Київ: НІСД, 2011. 66 с.
25. Жіулковські М. Процес формулювання стратегії розвитку громади. Інститут Підприємництва та Самоврядування, Варшава, 2000. С. 54-55
26. З якими фінансовими показниками закінчили 2020 рік об'єднані громади – рейтинг.URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13333> (дата звернення 16.09.2021 р.)
27. Зінчук Т.О., Патинська-Попета М.М. Управління фінансовим потенціалом об'єднаних територіальних громад. Економіка АПК. 2019. №12. С. 6-15

28. Исаев Э.А. Модернизация системы и развитие потенциала региональных финансов: автореф. дис. д-ра. экон. наук.М., 2011. 40 с.
29. Іванова А. І. Аналіз методологічних підходів до визначення стратегічного планування інноваційної діяльності. Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. 2013. Т. 21, вип. 7(2). С. 139-148.
30. Кабмін затвердив адмінцентри та плани територій 1470 тергромад. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3044124-kabmin-zatverdiv-admincentri-ta-plani-teritorij-1470-tergromad.html> (дата звернення 02.09.2021)
31. Качула А. Г. Бюджетна децентралізація в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки».2018. № 29 (2). С. 95–98.
32. Кейс-стаді «Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик», 2019. 44 с.
33. Козоріз М. А. Концептуальні засади управління фінансовим потенціалом регіону. Економіст. 2011. №5. С. 24-27.
34. Кононова О. Є. Дослідження етапів еволюції та шкіль стратегічного управління. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 5(4). С. 24-29.
35. Конституційний договір між Верховною Радою України та Президентом України про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період до прийняття нової Конституції України від 08.06.1995 р. № 1к/95-ВР . Відомості Верховної Ради України. 1995. № 18. С. 133.
36. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 12.04.2021)

37. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні : монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.
38. Кузьмин В. Структурування потенціалу територіальної громади. Науковий вісник МГУ. 2015. № 11. С. 177–180.
39. Ломовцева, О.А. Совокупный ресурсный потенциал региона: методология определения и измерения. Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия История. Политология. Экономика. Информатика. 2012. №1 (120). Выпуск 21/1. С.61-67.
40. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156-160.
41. Мамедов Сахіб Алі огли Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. .№ 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_12_13. (дата звернення: 21.10.2021 р.)
42. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 1. С. 21-36.
43. Мельник А. Формування і розвиток конкурентоспроможних територіальних громад: досвід України і Польщі. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 4.С. 141-147.
44. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад. Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2019.URL: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Method.recom_.spromozhnist.gromad.pdf (дата звернення:14.09.2021 р.)
45. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Издательство «Питер», 2000. 336 с.

46. Монастирський, Г.Л. До питання теоретичної сутності механізму забезпечення економічного й соціального розвитку сільських поселень в системі державного регулювання економіки. Вісник ТАНГ: Зб. наук. праць, 16, 2001. С.132-136.

47. Монастирський Г.Л. Модернізація технологій управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня в умовах трансформаційних змін в Україні: дис. ... екон. наук : спец. 08.00.03. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 467 с.

48. Монастирський Г. Л., Стефінін В.В. Адаптація системи управління територіальним розвитком в Україні до європейських принципів. Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка. Вип. 10. Івано-Франківськ : Плай, 2014. С. 30-35.

49. Монастирський, Г. Л., Стефінів В.В. Модель управління розвитком громад: модернізаційно-функціональна парадигма. Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка. Вип. 11. Івано-Франківськ : Плай, 2015. С. 38-43.

50. Національна стратегія у сфері прав людини : Указ Президента України від 25.08.2015 року № 501/201. URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/501/2015> (дата звернення: 14.04.2021)

51. Нечипоренко А. В. Проблеми фінансування видатків місцевих бюджетів. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2016. Том 21, Вип. 11 (53). С. 84-88.

52. Нечипоренко А. В., Юрах Ю.С. Аналіз фінансового потенціалу територіальних громад в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2020. № 1-2. С. 271-284.

53. Основні фінансові показники громад, - експерти створили дашборд. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13835> (дата звернення: 16.09.2021 р.)

54. Пакулін С.Л. Стратегія розвитку та посилення конкурентоспроможності муніципального утворення. Електронний научний журнал . 2016. № 4(9). С. 2.95-2.108

55. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: державне управління. 2021. № 1. С. 195-215.

56. Патицька Х. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації: монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2019. 209 с.

57. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.

58. Портал спроможності територіальних громад/за заг. редакцією П. Остапенка. Київ, 2021. 30 с. URL: <https://tdukr.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=47f24b79311f44e2863eabe27ccbdc81&fbclid=IwAR3IrjbsMy93KbCRYhLHDBDXQmG3eecjhjL6c4BMJzpwpt1UnbDJkXxlaw#> (дата звернення:09.09.2021 р.)

59. Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування: Указ Президента України від 30.04.1999 р. № 460/99 . URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/460/99>. (дата звернення: 12.04.2021)

60. Про всеукраїнський та місцевий референдуми: закон України від 03.07.1991 р. № 1286-XII (зі змінами). Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 33. С. 443.

61. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602- III493. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата звернення: 12.04.2021)

62. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.(дата звернення 13.04.2021)

63. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/157-VIII> (дата звернення 02.09.2021).

64. Про добровільне приєднання до територіальної громади міста обласного значення: Рішення сесії Бережанської міської ради №1122 від 02.11.2018 р. URL: http://berezhanymrada.gov.ua/images/Docs/Rada/Rishennia/2018/1122-1125/1122_%20%20%20%20%20%20%20%20.pdf (дата звернення:30.08.2021 р.)

65. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення:15.04.2021)

66. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення:15.04.2021)

67. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова КМУ від 03.11.2010 р. №996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.04.2021)

68. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5.02.2015 року № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 12.04.2021)

69. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки: Постанова КМ України від 5.08.2020 р. № 695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820> (дата звернення 13.04.2021)

70. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. №695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennyaderzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820> (дата звернення 10.04.2021)

71. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року: Постанова Кабінету Міністрів України 21.07.2006 р. №1001. Офіційний вісник України. 2006. № 30. С. 2132

72. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова КМ України від 6.08.2014 р. № 385. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п> (дата звернення: 13.04.2021)

73. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. №79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення: 14.04.2021)

74. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 75 від 30.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text> (дата звернення: 22.10.2021 р.)

75. Про затвердження плану дій з впровадження в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2018-2020 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1088-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1088-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.04.2021)

76. Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні : Постанова Кабінету Міністрів України №555 від 25.05.2011 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/555-2011-%D0%BF>. (дата звернення: 15.04.2021)

77. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13. С.90.

78. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 №258. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248941325> (дата звернення: 13.04.2021)

79. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 року № 393/96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення:15.04.2021)

80. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР . Відом. Верхов. Ради України. 1997. № 24. С.170.

81. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9.04.1999 р. № 586-XIV. Відом. Верхов. Ради України. 1999. № 20–21. С.190.

82. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі: Указ Президента України від 25.05.2020 № 195/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020#Text> (дата звернення: 14.04.2021)

83. Про підсумки виконання Програми соціально-економічного розвитку Бережанської міської територіальної громади на 2020-2021 роки: Рішення сесії Бережанської міської ради від 11.03.2021 р. №97. URL: http://berezhanymrada.gov.ua/images/Docs/Vykonkom/Rishennia/2021/11.03.2021/11.03.2021_97.pdf (дата звернення:21.09.2021 р.)

84. Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 січня 2003 р. №3–2002-п/ URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3-2002-%EF&test=4/>

UMfPEGznhhjNb.Zimvoth3HI44ss80msh8Ie6#Find (дата звернення:
15.04.2021)

85. Про прогноз бюджету Бережанської міської територіальної громади на 2021-2022 роки: Рішення сесії Бережанської міської ради №1551 від 20.12.2019 р. URL: http://berezhanymrada.gov.ua/images/Docs/Rada/Rishennia/2019/1544-1573/1551_%20%20%20%20%20%20%20%202021-2022%20.pdf (дата звернення:14.09.2021 р.)

86. Про роботу міських комунальних підприємств за 2020 рік, затвердження фінансових планів БМКП «Добробут», БМКП «Господар» та КП «СПОРТРЕСУРС» Бережанської міської ради на 2021 рік: Рішення виконавчого комітету Бережанської міської ради від 11.03.2021 р. № 93. URL:
http://berezhanymrada.gov.ua/images/Docs/Vykonkom/Rishennia/2021/11.03.2021/11.03.2021_93.pdf(дата звернення:14.09.2021 р.)

87. Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовт. 2004 р. № 759-р URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2004-%D1%80#Text> (дата звернення:15.04.2021)

88. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету: Постанова Кабінету Міністрів від 26 квітня 2003 р. N 621. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF> (дата звернення 13.04.2021)

89. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12. 2010 р. № 2862-VI. Офіційний вісник України. 2011. № 3. С.168.

90. Про статус депутатів місцевих рад: закон України від 11.07.02 № 93-IV .Відомості Верховної Ради. К., 2002. № 40.С.290.

91. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 р № 2850-IV. Офіційний вісник України. 2005. № 40. С.2529.

92. Про стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 №392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення:14.04.2021)

93. Про Стратегію національно-патріотичного виховання: Указ Президента України від 18.05.2019 № 286/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286/2019#Text> (дата звернення: 04.04.2021)

94. Про Стратегію сталого розвитку “Україна–2020”: Указ Президента України від 12.01. 2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.(дата звернення 14.04.2021)

95. Про схвалення Концепції державної регіональної політики: Указ Президента України від 25.05.2001 р. № 341/2001. Офіційний вісник України. 2001. № 22. С. 983.

96. Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку: Постанова КМ України від 5.09. 2012 р. № 827. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/827-2012-%D0%BF> (дата звернення: 13.04.2021)

97. Програма соціально-економічного розвитку Бережанської міської Територіальної громади Тернопільської області на 2020-2021 роки: рішенням сесії Бережанської міської ради від 30.01.2020 р. № 1586. URL: http://berezhanymrada.gov.ua/images/Docs/Rada/Rishennia/2020/1585-1611/1586_%20%20%20-%20.pdf (дата звернення: 20.09.2021 р.)

98. Проскура, В.Ф. Економічна оцінка ресурсного забезпечення підприємств агропромислового кластера. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». Полтава, 2011. 4 (49), Ч. 2. С. 203–206.

99. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с

100. Свистович М. Стратегічне планування в Україні: історія та проблеми впровадження. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2012. № 2. С. 46-53 .

101. Свірський В.С. Проблеми структурування фінансового потенціалу держави. URL: http://www.nbuvi.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2009_3/136.pdf (дата звернення 15.09.2021).

102. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти / С. М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородін, Н.Т. Гончарук [та ін.]. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

103. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

104. Стратегічний план розвитку громад. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Асоціація міст України К., 2016. 101 с.

105. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/strategiya-rozvytku-ternopilskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky.pdf> (дата звернення: 20.09.2021 р.)

106. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.

107. Тимошенко О.В. Фінансовий потенціал як основа соціально-економічного розвитку територіальної громади. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2012. No 1 (13). С. 123-126.

108. Толуб'як В.С., Королюк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.

109. Толуб'як, В. С., Костецький В.В. Перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Інвестиції : практика та досвід. 2019. № 14. С. 33-41.

110. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського

державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112.

111. Чикало І. Управління ресурсоефективністю об'єднаної територіальної громади. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2017. № 2 (58). С. 144–151.

112. Шарля Р., Кавунець А., Безпалько О., Москалу М., Ланова А. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник. К., 2018. 76 с.

113. Шаров Ю. П., Чикаренко І.А., Бобровська О.Ю Муніципальний менеджмент. Київ: Атіка, 2009. 404 с

114. Щур Р. І. Фінансовий потенціал територіальних громад: теоретичний аналіз. Економіка та держава. 2018. № 5. С. 60-64

115. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України: дис. ... д-ра екон. наук. Львів, 2016. 519 с.

116. Janasz W. Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw. Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 54.

117. Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, 2003.

118. Łuczynowicz Ł. W stronę Regionalnych Klasterów Innowacyjności, Integracja Europejska. 2004, nr 4, s. 64-65.

119. Pomykalski A. Innowacje, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001, s. 6.

120. Tuziak B., Tuziak A. Działania samorządu terytorialnego na rzecz tworzenia środowiska innowacyjnego dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw. wyzwania współczesności, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 271.