

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

Студента 2 курсу магістратури заочної форми  
навчання  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування» освітньо-  
наукової програми «Міське самоврядування»  
Ільницького Олега Вадимовича

Науковий керівник  
к.держ.упр., доц. Дерун Тетяна Миколаївна  
Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень із праць інших авторів без  
відповідних посилань

Студент   
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
регіональної політики від «07» листопада 2023 р., протокол 13

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного управління,  
професор  
Колтун Вікторія Семенівна

(підпис)

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

Ільницький О. В. Інструменти реалізації місцевих стратегій розвитку. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Дослідження присвячено оцінці сучасного стану та удосконаленню інструментів реалізації місцевих стратегій розвитку в Україні. Оцінці ролі місцевих стратегій розвитку громад у сталому та ефективному соціально-економічному розвитку територіальних громад, зокрема на прикладі громад Миколаївської області.

У роботі було розглянуто сутність та поняття стратегічного управління в територіальних громадах, проведено аналіз ефективності застосування інструментів реалізації місцевих стратегій розвитку в громадах Миколаївської області. Запропоновано напрями та шляхи підвищення ефективності використання інструментів реалізації місцевих стратегій розвитку в громадах.

*Ключові слова:* стратегічне управління, стратегічне планування, інструменти реалізації місцевих стратегій розвитку, вирішення спільних проблем, залучення громадян до прийняття рішень, партисипативне управління.

## ANNOTATION

Ilytskyi O.V. Tools for implementing local development strategies. – Qualifying master's thesis manuscript copyright.

Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 "Public management and administration", speciality 281 "Public management and administration". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2023.

The study is devoted to the assessment of the current state and improvement of tools for the implementation of local development strategies in Ukraine.

Evaluation of the role of local community development strategies in sustainable and effective socio-economic development of territorial communities, in particular on the example of communities of the Mykolaiv region.

The paper considered the essence and concept of strategic management in territorial communities, the effectiveness of the tools for implementing local development strategies in the communities of the Mykolaiv region was analyzed.

Directions and ways of increasing the effectiveness of the use of tools for the implementation of local development strategies in communities are proposed.

*Keywords:* strategic management, strategic planning, tools for implementing local development strategies, solving common problems, involving citizens in decision-making, participatory management.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	
1.1. Сутність стратегічного планування	8
1.2. Європейський досвід стратегічного планування на місцевому рівні	13
РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ ТА ПОРЯДОК РОЗРОБЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	
2.1. Нормативно-правове врегулювання розроблення документів стратегічного планування на місцевому рівні	18
2.2. Порядок розроблення документів стратегічного планування на місцевому рівні	21
2.3. Порядок реалізації документів стратегічного планування на місцевому рівні	29
РОЗДІЛ 3. Аналіз ефективності застосування інструментів реалізації місцевих стратегій розвитку в громадах Миколаївської області	
3.1. Аналіз ефективності застосування інструментів реалізації місцевої стратегії розвитку в Доманівській територіальній громаді Миколаївської області.	35
3.2. Аналіз ефективності застосування інструментів реалізації місцевої стратегії розвитку в Березнегуватській територіальній громаді Миколаївської області.	48
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Завершення процесів реформування самоврядування та децентралізації означатиме для громад нові можливості врядування та впливу, оскільки практична реалізація принципу повсюдності місцевого самоврядування покладе на лідерів громад інший рівень відповідальності за свій розвиток.

Якщо до 2020 року юрисдикція громад не виходила за межі населених пунктів (в Україні лише близько 4% земельних ресурсів перебувало під забудовою у населених пунктах), то тепер юрисдикція громад поширюватиметься практично на майже 100% території держави. Тепер від того, якими будуть плани розвитку громад та як вони виконуватимуться, залежатиме обсяг бюджетів громад, і, як наслідок, якість життя громадян.

Подальша децентралізація, економічні наслідки добровільного об'єднання територіальних громад та, зрештою, очікувана адміністративно-територіальна реформа однозначно призведуть до зростання економічної могутності міст та їх ролі у розвитку регіонів та країни. Тому громадам уже сьогодні варто готуватися до своєї «нової ролі» – локомотивів розвитку регіонів та країни.

Територіальні громади мають перетворитись із об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно формувати свою спроможність. Органи місцевого самоврядування отримають можливості та мотив для належного виконання повноважень.

Держава провадить децентралізацією і передає «вниз» більше «податкових ресурсів» та повноважень. Це повинно підвищити відповідальність «місцевих влад» перед своєю громадою та усією країною за розвиток. Звичайно, більший рівень ресурсів, ширші повноваження вимагають глибших знань та ширшого розуміння глобальних процесів, оскільки громади конкурують між собою не лише на регіональному та національному рівні, а й на глобальному.

Стратегія розвитку громади є одним із ключових документів, що визначає стратегічне бачення громади та описує шляхи і засоби досягнення цілей. Громади, які мають стратегію – чітко знають, чого хочуть досягнути, де взяти

ресурси та що для цього потрібно робити.

Різні аспекти стратегічного управління територіальним розвитком досліджуються у працях вітчизняних науковців: О. Берданової, Я. Бережного, О. Без'язичного, Л. Бондаренка, В. Вакуленка, Н. Внукової, В. Куйбіди, В. Коломійця, В. Корженка, В. Мамонової, А. Поважного, Ю. Шарова та інших. Проте, незважаючи на безсумнівно вагомий внесок науковців, проблема вимагає свого подальшого дослідження з огляду на те, що практика стратегічного планування випередила наукові напрацювання у цьому питанні і, як наслідок, процес носить хаотичний та ініціативний характер. Стратегії, що розробляються різними територіями є втіленням наукових напрацювань представників різних наукових шкіл, а єдиного наукового та практичного підходу, тим паче такого, що регламентовано законодавством досі не вироблено.

*Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи.* Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад стратегічного планування на місцевому рівні та визначенні напрямів підвищення ефективності застосування інструментів реалізації місцевих стратегій розвитку в громадах.

Визначена мета дослідження зумовила постановку та розв'язання таких завдань:

- вивчити теоретичні засади стратегічного планування на місцевому рівні;
- дослідити нормативно-правове врегулювання розроблення документів стратегічного планування на місцевому рівні;
- проаналізувати порядок розроблення документів стратегічного планування на місцевому рівні;
- дослідити порядок реалізації документів стратегічного планування на місцевому рівні;
- визначити напрями підвищення ефективності застосування інструментів реалізації місцевих стратегій розвитку в громадах.

*Об'єкт дослідження* – суспільні відносини щодо розвитку територій України.

*Предмет дослідження* – інструменти реалізації місцевих стратегій

розвитку.

*Методи дослідження.* У процесі роботи були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід, метод групування й узагальнення, аналіз і синтез – для опису теоретичних і правових аспектів формування та реалізації стратегій розвитку громад; узагальнення та порівняння – для аналізу сучасного стану розвитку стратегічного планування в громадах; вивчення досвіду зарубіжних країн щодо стратегічного планування та реалізації стратегій місцевого розвитку; системний аналіз – для визначення напрямів підвищення ефективності застосування інструментів реалізації місцевих стратегій розвитку в громадах.

*Практичне значення результатів дослідження* полягає в тому, що матеріали і висновки магістерської роботи можуть бути використані у практичній діяльності територіальних громад, при розробці та реалізації стратегічній соціально-економічного розвитку територій. Крім того, напрацьовані в процесі підготовки магістерського дослідження результати можуть бути використані у навчальному процесі під час підготовки лекцій, розробленні спецкурсів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

*Структура і обсяг магістерської роботи.* Магістерська робота містить 63 сторінки основного тексту, список використаних джерел із 21 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

### 1.1. Сутність стратегічного планування

Як відомо, місцеві органи влади є потужними інститутами, тому вони діють в рамках певного соціального середовища, яке впливає на вибір цілей, об'єктів діяльності та методів управління.

Будучи самостійним суб'єктом економічної діяльності, місцеві органи влади змушені враховувати сукупність трудових відносин і економічних інтересів на території спільноти і впливати на них.

У своїй діяльності органи місцевого самоврядування керуються Конституцією України, Законами України, в основній діяльності – Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” та іншими підзаконними актами.

Згідно з цими законодавчими актами, місцеве самоврядування визначається як право добровільних об'єднань територіальних громад, сіл, селищ, жителів міст або громад, які самостійно вирішують проблеми регіонального значення в рамках Конституції та законів України.

Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування, рухоме і нерухоме майно, місцеві податкові надходження, інші фонди, земля, села, селища селищного типу і території міських округів, всі природні ресурси, регіони, містечка і регіональні угоди є об'єктами всіх прав, які є загальними для управління з регіону.

Однією з основних важливих функцій менеджменту є визначення цілей і способів їх реалізації. Вони приймають управлінські рішення, контролюють їх виконання, забезпечують зворотний зв'язок і т.д., оптимізацію діяльності такого складного організму, як територіальне співтовариство, найкраще здійснювати за допомогою планування.

Суть цієї функції полягає в підготовці різних варіантів управлінських рішень у вигляді прогнозів, проектів програм і планів, демонстрації їх оптимальності та забезпеченні можливості впровадження та перевірки виконання. Існує велика кількість типів макетів, які характеризуються різними характеристиками. Для того щоб більш ефективно планувати майбутнє територіальної громади, найбільш доцільно використовувати стратегічне планування, оскільки воно може охоплювати широке коло питань, забезпечувати формування стратегічних цілей і пов'язаних з ними завдань, виявляти зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі і т. д.

Місцеве самоврядування відповідає за регулювання процесу відтворення населення та забезпечення вирішення всіх проблем, які існують зараз або можуть виникнути в майбутньому. Історія виникнення і застосування стратегічного планування йде корінням в структуру бізнесу. Це дає можливість різним типам організацій оцінити свої майбутні можливості, сильні та слабкі сторони.

Через різні цілі функціонування цих організацій використання таких механізмів, як стратегічне планування, пов'язане з державним та муніципальним управлінням, є складним.

Влада працює над задоволенням потреб громадян і шукає кошти для надання більш якісних послуг у майбутньому.

Стратегічне планування розвитку громади-це незалежна, амбітна та скоординована довгострокова програма для громад для досягнення реалістичних цілей стратегічне планування координується з усіма основними групами та сегментами населення.

Процес стратегічного планування розвитку спільноти – це робота групи, що складається з представників усіх основних верств населення, за визначенням;  
- Плану дій - заходів, спрямованих на досягнення цих цілей.

Основною метою стратегічного плану є розробка напрямків політики та вибір відповідних стратегій реалізації в основних сферах діяльності, таких як планування, бюджетування та програми розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

За допомогою стратегічного планування Державні установи та органи місцевого самоврядування можуть:

- Вивчити середовище, в якому існує територіальна громада і керує нею;
- Вивчити фактори та тенденції, які впливають на те, як вони виконують свою роботу та відіграють свою роль;
- Дотримуватись вказівок виборців і намагайтеся виконати свою місію;
- В основі стратегічних питань лежить ретельне вивчення та врахування організаційної структури та поєднання ціни, прибутку та управління.

Нові моменти у стратегічному плануванні розвитку територіальних громад:

- Складається бачення бажаного стану конкретної адміністративно-територіальної одиниці в майбутньому;
- Бачення розробляється безпосередньо людьми, які проживають в даному районі, а не муніципалітетом;
- Сам стратегічний план розробляється не вузькою групою фахівців, що займаються своїми справами, а групою, що складається з представників усіх верств населення.

Цей план не є суворим з точки зору термінів або змісту.

Робоча група, яка постійно працює, може змінити пріоритети стратегічного плану в тому випадку, якщо одні пріоритети втрачають актуальність і з'являються інші.

Процес стратегічного планування має багато потенційних переваг, але не має гарантії, що вони будуть реалізовані на практиці.

Це наступні переваги:

- Підвищена ефективність. Оскільки фінансові ресурси використовуються на основі стратегічних цілей, а не для «латання дірок». Витрати і доходи розраховуються заздалегідь;
- Покращена продуктивність;
- Покращене розуміння та вдосконалення навчання. Стратегічний план був розроблений з урахуванням усіх верств населення, тому серед уряду та

громадськості зростає розуміння того, чому кошти були витрачені на 10%;

- Найкращий процес прийняття рішень;
- Поліпшення комунікації та зв'язків з громадськістю;
- Потенційне зростання підтримки. Виборці, які задоволені співпрацею з місцевою владою, голосуватимуть за таких публічних політиків на наступних виборах.

Як видно з вищевикладеного, важлива роль в стратегічному плануванні відводиться залученню громадськості в процес стратегічного планування розвитку територіальних громад. Коли уряди залучають громадськість до таких важливих процесів, як стратегічне планування, формування та затвердження бюджетів, це дуже ефективний крок на шляху розвитку соціального партнерства.

Суть цієї концепції полягає у встановленні конструктивної взаємодії між трьома силами, що діють у громадських місцях країни, регіону чи територіальної громади, між державними установами, комерційними підприємствами та некомерційними організаціями у реформуванні та вдосконаленні соціальної сфери. У цих партій різне уявлення про природу цього питання. Жодна з цих партій не може самотійно подолати соціальну несправедливість або конфлікт.

Зрештою, можна сказати, що стратегічне планування дозволяє територіальним громадам:

- Виявляти та аналізувати середовище прийняття рішень;
- Поміщати адміністративно-територіальні одиниці в певне середовище;
- Виявляти зовнішні загрози та можливості для територіальної громади;
- Виявляти відносні слабкі та сильні сторони територіальної громади;;
- Пояснить та чітко сформулюйте місію територіальної громади;
- Надайте достатню інформацію для прийняття стратегічних рішень щодо ресурсів.

Для успіху стратегічного плану вам необхідно:

- Вагоме обґрунтування його використання;

- Постійна і важлива підтримка з боку лідерів спільноти;
- Внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони для перегляду змісту стратегічного планування;
- Органи, які ефективно функціонують як єдине ціле;
- Чітке розуміння ролей та обов'язків;
- Достатні ресурси (фінанси, спеціалісти, 11 матеріалів);
- Вибіркове використання раціонального та інтуїтивного прийняття рішень.

Процес розробки стратегічного плану настільки складний, що вимагає належного рівня підготовки від виконавців і вміння комплексно мислити при прийнятті рішень.

Основні етапи стратегічного планування розвитку територіальних громад. Стратегічне планування розвитку територіальних громад-це, по суті, процес розробки і реалізації комплексу програм і заходів зі сталого розвитку міста.

Перш за все, слід враховувати наступні характеристики процесу та структури стратегічного планування:

Стратегічне планування вважається безперервним процесом, на основі якого формуються політика і конкретні плани дій.

Стратегічне планування-це діяльність, яка інтегрована з повсякденним управлінням, управлінським контролем та регулюванням.

Збір інформації та управління нею для цілей стратегічного планування організовані як комплексна, безперервна (щоденна) практика.

Стратегічне планування розглядається не як Технічний процес, здійснюваний фахівцями (хоча в їх обов'язки входить забезпечення важливої частини аналізу та управління), а як всебічна участь і врахування інтересів місцевих органів влади.

Модель реалізації процесу стратегічного планування складається з 3 етапів.

Перший етап, концептуально-аналітичний, пов'язаний з отриманням результатів, які представляють концептуальну категорію стратегічного планування – стратегічне бачення, політику і стратегічний стаж. Це найскладніший етап через високий ступінь невизначеності та двозначності. В основі цього етапу лежить SWOT-аналіз.

Другий етап-проблемно-орієнтований, на якому вирішуються пріоритетні питання, які необхідно вирішити для реалізації стратегії.

На третьому проектно-орієнтованому етапі здійснюється реалізація стратегічних пріоритетів і планування дій щодо вирішення проблем. Цей етап характеризується найменшим ступенем невизначеності.

Основними результатами цього етапу є проект, Програма та план дій.

Обов'язковим етапом стратегічного плану є моніторинг і контроль за виконанням плану, при якому здійснюється розробка показників стратегічного управління і здійснюється безпосереднє стратегічне управління. У процесі стратегічного планування існує безперервний цикл, має сенс проаналізувати завершені заходи зі стратегічного планування, проаналізувати тактичні дії, і на цій основі коригується стратегічний план.

## **1.2. Європейський досвід стратегічного планування на місцевому рівні**

Зарубіжний досвід показує, що для більшості європейських країн використання принципу участі є одним з основних напрямків підвищення ефективності управління територіальними громадами.

Європейські країни вже розробили деякі нормативні акти та мають практичний досвід використання спільного стратегічного планування для розвитку громад. "Біла книга" стала відповідним документом для реформ і стратегічного розвитку в ЄС. У ньому, серед інших принципів, підкреслюється принцип участі, який стверджує, що якість, актуальність і ефективність політики ЄС залежать від участі широкого кола осіб і організацій протягом усього процесу вироблення політики, від планування до реалізації.

У 2008 році Рада Європи схвалила європейську стратегію інновацій та належного управління на місцевому рівні. Вона спрямована на мобілізацію і стимулювання діяльності всіх суб'єктів (центральных і місцевих органів влади, національних асоціацій місцевих органів влади, державних установ, наукових установ, освітніх установ, звичайних громадян і т.д.). Для зміцнення системи демократичного управління. Автономія, розвиток місцевої демократії, вдосконалення адміністративного контролю, якість послуг, що надаються громадянам.

У цій стратегії викладені основні принципи місцевого самоврядування з національної практики, до впровадження заходів почали в 2009 році. В рекомендаціях Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті» зазначено на необхідності участі громадян "щодо" загального стратегічного і довгострокового прийняття рішень, місцевого плану впливу на громадян...".

При реалізації цього кроку пропонується надати громадянам можливість брати участь в етапах прийняття рішень (підготовка програми, підготовка проекту, бюджету, фінансове планування і т.д.) і пояснювати кожен етап планування в зрозумілих матеріалах, особливо за допомогою електронної бази даних, і надавати це в легкодоступній формі для публіки.

Європейська хартія регіонального / просторового планування, прийнята Європейською Радою Міністрів територіального планування (SEMAT) у 1983 році, говорить: "регіональне/просторове планування має бути демократичним, інклюзивним, функціональним та довгостроковим".

Демократія означає, що план повинен бути реалізований таким чином, щоб забезпечити участь громади та її політичних представників у цьому процесі.

Тобто програми регіонального / просторового планування на всіх рівнях повинні базуватися на активній участі громадян. Водночас громадянам важливо отримувати чітку та зрозумілу інформацію про кожен етап процесу планування, яка має бути невід'ємною частиною діяльності відповідних органів влади. Цей же документ передбачає участь громадян у процесі планування і вказує на

використання підходу "планування шляхом участі", який в основному використовується органами влади на місцевому рівні. Крім того, семінари та публічні дискусії є творчими формами участі громадськості, а Інтернет важливий для планування як інструмент поширення інформації та інтерактивного спілкування.

Європейська хартія місцевого самоврядування, прийнята в 1985 році, говорить, що "місцеве самоврядування є одним з основних стовпів будь-якої демократичної системи", і що "право громадян брати участь в управлінні громадськими справами є одним з принципів демократії"... і це може бути найбільш безпосередньо реалізовано на місцевому рівні".

Ця Хартія показує роль місцевої демократії та місцевої автономії в управлінні державою та суспільством, що є однією з основ демократичної та правової держави. Розвиток місцевої демократії та місцевого самоврядування забезпечує стабільність суспільства та дозволяє громадянам вирішувати життєві проблеми.

Досвід управління на основі широкої участі в окремих європейських країнах також корисний. Наприклад, у Великобританії велика увага приділялася стратегічному підходу до управління в Законі Про місцеве самоврядування (LGA-2000), прийнятому урядом. У документі говориться, що при використанні широких повноважень, наданих місцевим органам влади, LGA-2000 вимагає, щоб ці установи розробляли стратегії щодо поліпшення економічного, соціального та екологічного благополуччя на своїй території. У той же час слід зазначити, що при підготовці такої стратегії органам місцевого самоврядування необхідно слідувати вказівкам глави уряду і взаємодіяти з громадськістю.

Досвід стратегічного планування розвитку спільнот у країнах Вишеградської четвірки свідчить про активне залучення простих громадян до процесу розробки та реалізації стратегій регіонального розвитку. Наприклад, у Польщі практика розробки стратегії міста Познань була успішною, і, згідно з заздалегідь розробленим методологічним планом, вона враховує залучення населення до процесу формування та реалізації стратегії за допомогою

консультацій з громадськістю. Тобто при розробці стратегії максимально враховуйте думки і побажання жителів, організовуючи спеціальні семінари, інтернет-форуми, зустрічі з представниками різних соціальних груп і опитування громадської думки.

У Чеській Республіці «методологія участі громадськості» полягає в тому, що члени громади, безпосередньо зацікавлені в політиці та діяльності уряду, можуть внести свій внесок (досвідом та знаннями), що призводить до більш стабільних та стійких результатів. Ця методологія фокусується на роботі з суспільством на ранніх стадіях стратегічного розвитку, в процесі реалізації та залучення громадськості до спільної державної політики.

У Словаччині всі етапи підготовки Програми розвитку Кошице на 2015-2020 роки (2025 рік) були засновані на участі зацікавлених сторін. Тобто ця співпраця в процесі розробки стратегій людьми і організаціями (внутрішніми і зовнішніми групами учасників), які зацікавлені в розвитку цього міста і мають у своєму розпорядженні відповідними ресурсами для цього, було організовано через сайт міста, звернення громадян, консультації окремих експертів.

1. Однією з ефективних форм стратегічного плану розвитку території Угорщини є формування і реалізація стратегічних планів, проектів і програм в рамках ініціативи Leader (взаємодія між діями з розвитку сільської економіки), що важливо підкреслити в її принципах. Співпраця між місцевим державним і приватним секторами (у формі ініціативних груп) і підхід "знизу вгору" в процесі прийняття рішень.

Це означає, що Україна приєдналась до Ради Європи в 1995 році і прихильна дотриманню європейських стандартів, особливо в області місцевої та регіональної демократії. У цьому напрямку в 1997 році була ратифікована Європейська хартія місцевого самоврядування, а в 2014 році був ратифікований додатковий протокол про право на участь у справах місцевого самоврядування. В Україні принцип партисипативного управління все частіше використовується в місцевому самоврядуванні як модель управління територіальними громадами.

Цей вектор також підтримується в нормативних документах. Зокрема,

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695, визначає, що нова політика регіонального розвитку в рамках стратегічного планування, включає формування культури партнерства і співробітництва, орієнтованої на взаємодію громадян і державних інститутів з метою розвитку. Тобто використання інтелектуального потенціалу, знань і умінь населення країни в соціально-політичному та економічному житті стає все більш актуальним, а участь населення в управлінні є основним ресурсом підвищення ефективності та конкурентоспроможності країн, регіонів і спільнот.

## РОЗДІЛ 2

### НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ ТА ПОРЯДОК РОЗРОБЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### **2.1. Нормативно-правове врегулювання розроблення документів стратегічного планування на місцевому рівні**

В результаті реформи "децентралізації" та впровадження програмно-орієнтованого підходу до процесу управління розвитком громади на місцеві органи влади були покладені функції довгострокового і короткострокового планування.

Інструментами довгострокового планування є стратегії територіальних громад (розробляються на 7-10 років), короткострокові програми економічного розвитку громад і цільові програми (розробляються на 1-3 роки).

Обидва типи документів повинні бути складені на основі виявлення соціально-економічного потенціалу спільноти, аналізу місцевих проблем, постановки цілей для їх вирішення за допомогою певних заходів, взаємопов'язаних як загальних, так і індивідуальних (спільні цілі ставляться в стратегії і конкретизуються в програмі).

Стратегія громади, окрім того, має відповідати цілям державної політики у сфері регіонального розвитку та узгоджуватися з «Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки» (затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України №695 від 5.08.2020 р.), «Національною економічною стратегією на період до 2030 року» (Постанова КМ України №179 від 03.03.2021 р.), а також - обласною стратегією. А в глобальному вимірі – корелювати з Цілями Сталого Розвитку, сформульованими у Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року».

Пріоритетом при розробці регіональної стратегії є досягнення піддаються

вимірюванню результатів розвитку спільноти. Механізмом матеріалізації тут є розробка і подальший моніторинг впровадження спеціальних показників і індикаторних табличок (якісних і кількісних).

Що стосується цілей децентралізації, стратегічне планування на місцевому рівні має зробити процес автономії більш ефективним, відкритим і зрозумілим для жителів громади, а також забезпечити участь громадськості у прийнятті рішень і управлінні діяльністю уряду. Вона буде зосереджена на місцевих чиновниках для досягнення результатів, а не на бюрократичних процедурах, що скоротить можливість використання "ручних" режимів при управлінні розвитком спільноти.

При розробці та реалізації стратегій в громадах спираються на низку нормативно-правових актів:

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- Закон України «Про засади державної регіональної політики»;
- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;
- Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21 грудня 2022 року №265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад».

Методичні рекомендації щодо процедур розроблення, затвердження, впровадження, моніторингу та оцінки реалізації Стратегії розвитку територіальної громади (далі – методичні рекомендації) розроблені з метою надання методичної підтримки органам місцевого самоврядування у підготовці стратегії розвитку територіальної громади для планувати розроблення та забезпечувати єдиний підхід до формування документів регіональної політики держави.

Методологічні рекомендації визначають процедури розробки, затвердження, впровадження, моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку територіальних громад, зокрема з використанням підходу RBM

(управління, орієнтоване на результат).

Розробка, затвердження, впровадження, моніторинг і оцінка реалізації стратегії є компонентом єдиного циклу стратегічного планування і забезпечують наступний набір процесів:

1. Аналіз-вивчення ситуації територіальної громади, основних проблем, положення різних груп бенефіціарів, збір статистичних даних, включаючи контекст різних соціальних і вікових груп жінок і чоловіків, проведення необхідних опитувань і фокус-груп із зацікавленими сторонами (проведення соціально-економічного і SWOT-аналізу з цього питання основа).;

2. Планування - це сценарій розвитку, стратегічне бачення, стратегічні та операційні цілі, способи реалізації завдань і заходів, а також ключові показники ефективності для досягнення стратегічних цілей.;

3. Реалізація-розробка та затвердження планів дій, складання бюджету на основі цілей, визначених у стратегії, реалізація програм регіонального розвитку, проектів і заходів, досягнення цілей та їх координація.;

4. Оцінка є результатом впливу реалізації стратегії на розвиток територіальної спільноти, досягнення запланованих результатів та визначення їх врахування в наступному циклі планування.

Підготовка Стратегії та Плану заходів може здійснюватися з урахуванням Указу Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», які є орієнтирами для розроблення проектів прогнозних і програмних документів, з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України, вимог Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку».

Формулювання стратегії та Плану дій ґрунтується на засадах національної регіональної політики, визначених у Законі України "Про засади національної регіональної політики", і рекомендується використовувати географічно орієнтований та безпечний підхід, беручи до уваги зміни та наслідки, спричинені збройною агресією проти України. Географічно орієнтований підхід заснований на детальному вивченні та аналізі можливостей і обмежень різних населених

пунктів і територіальних громад, підготовці та реалізації заходів і проектів, які мають найбільший позитивний вплив на розвиток громади і не призводять до погіршення економічних, бюджетних, соціальних, екологічних, демографічна, безпечна та інші сфери в окремих населених пунктах і на територіях територіальної спільноти. Ми пропонуємо вам спланувати розвиток вашого бізнесу.

Підхід до забезпечення безпеки передбачає планування розвитку територіальних спільнот, засноване на вивченні та аналізі можливого впливу на становище місцевих співтовариств, розвитку загроз з боку Російської Федерації, Республіки Білорусь, стихійних лих, зміни клімату і техногенних катастроф, а також їх облік при підготовці програм регіонального розвитку та регіональних (крайових) проектів розвитку.

Стратегія та план дій узгоджуються з відповідними містобудівними документами, планами відновлення та розвитку регіону та програмами комплексного відновлення регіону (за наявності).

## **2.2. Порядок розроблення документів стратегічного планування на місцевому рівні**

Рішення про початок розробки проекту Стратегії приймається відповідними міськими, селищними та сільськими радами.

Розробка проекту стратегії здійснюється виконавчими органами міської, сільської та селищної ради на певний період часу та враховує пріоритети, визначені Національною стратегією регіонального розвитку України та відповідною стратегією регіонального розвитку.

Для підготовки проекту стратегії рекомендується створити робочу групу, яка формується з представників виконавчих органів сільської місцевості, селищ, міських рад, місцевих виконавчих органів влади, державних установ та організацій, агентств регіонального розвитку відповідних регіонів, інших юридичних та фізичних осіб (далі – робоча група).

Склад робочої групи сформований з урахуванням необхідності представляти різні соціальні та вікові групи жінок і чоловіків. У разі створення робочої групи склад робочої групи, основні завдання, повноваження і порядок організації її роботи визначаються правилами, а також визначаються відповідальні структурні підрозділи виконавчих органів ради директорів для організації процесу підготовки проекту стратегії відповідно до встановленої процедури. Важливо проінформувати сусідню територіальну громаду про початок процесу стратегічного розвитку та можливості участі представників таких спільнот у цьому процесі.

Для забезпечення гласності та прозорості процесу розробки проекту стратегії ми рекомендуємо наступне:

- Про початок роботи над проектом стратегії, у формі визначення крайнього строку та подання пропозицій від зацікавлених сторін, на офіційному веб-сайті та/або в засобах масової інформації міста, селищних та сільських рад.;
- Провести обговорення із зацікавленими сторонами (при необхідності) та організувати громадське обговорення запропонованої стратегії;
- Опублікувати на офіційному сайті міста, села, селищної ради звіт про результати розгляду пропозицій зацікавлених сторін до проекту Стратегії.

На різних етапах роботи над проектом стратегії проводяться громадські обговорення, консультації із зацікавленими сторонами та обговорення в парламентських комітетах.

Ми рекомендуємо вам включити в ваш проект Стратегії наступні розділи:

- Введення (вказується просте обґрунтування підстав для розробки проекту Стратегії);
- Аналітичний відділ;
- SWOT-аналіз;
- Сценарії розвитку територіальних громад;
- Стратегічне бачення розвитку територіальної громади;
- Стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку територіальних громад.;

- Моніторинг та оцінка реалізації стратегії та управління ризиками.

Аналітична частина є основою аналізу для визначення конкурентних переваг, викликів і ризиків територіальної спільноти в ході розробки стратегії.

Передумовами для розробки аналітичної частини є потреби (проблеми) бенефіціарів (розподіл за статтю і віком, різні соціально-демографічні категорії), розвиток окремих частин місцевого співтовариства, соціально-економічні умови, що вимагають вирішення і розкриття потенціалу на регіональному (крайовому) рівні, при підготовці аналітичних матеріалів при зборі даних про ситуацію з розвитком території всього територіального співтовариства і системі показників, що характеризують входять до його складу населені пункти. Деталі питань розвитку різняться, як і деталі функціональних типів регіонів, визначених відповідно до Порядку, затвердженого Кабінетом Міністрів України.

У процесі підготовки аналітичної частини проекту Стратегії можливе використання картографії, ілюстративних та інших матеріалів, зокрема економіко-географічних карт і діаграм, кадастрових карт, фотоматеріалів і т.д.

В аналітичній частині зазначається інформація щодо:

- історичного розвитку територіальної громади;
- географічного розташування територіальної громади (місце в адміністративно-територіальному устрої; перелік населених пунктів, що входять до складу територіальної громади; перелік старостинських округів; відстань до адміністративного центру області, району, суміжних адміністративно-територіальних одиниць тощо);
- природно-ресурсного потенціалу (ландшафтних особливостей, рельєфу, земельних ресурсів, гідрологічних та кліматичних умов, корисних копалин, природно-заповідного фонду, стану навколишнього природного середовища та ін.);
- характеристики населення та трудових ресурсів (чисельність населення у розрізі населених пунктів; розподіл за віковими групами, рівнем освіти; природний та міграційний рух населення; загальні тенденції зміни зайнятості населення, рівня безробіття; рівень середньої заробітної плати; чисельність

жителів, які потребують соціальної підтримки та зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб; структура зайнятості за видами економічної діяльності; доходи жителів громади (середня заробітна плата). Доцільно здійснювати аналіз демографічної ситуації та ринку праці з розподілом за статтю, зокрема шляхом побудови статево-вікової піраміди населення територіальної громади (графічне зображення його розподілу за статтю та віком);

- наявної інфраструктури:
- транспортної — наявність маршрутів громадського транспорту, протяжність та якість автомобільних доріг, інформація про залізничне, водне та повітряне сполучення;
- житлово-комунальної — житловий фонд, наявність, стан та протяжність комунікацій (теплопостачання, електропостачання, водота газопроводи, очисні споруди, системи водовідведення), поводження з побутовими відходами;
- поштової та зв'язку (доступ до електронних комунікаційних мереж загального користування, в тому числі широкопasmового інтернету);
- соціальної (наявність та характеристики закладів науки та освіти, охорони здоров'я, культури та дозвілля);
- торгівлі та послуг;
- туристичної;
- містобудівної документації, а також концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади та програми комплексного відновлення території територіальної громади (у разі наявності);
- відповідності регіональній стратегії розвитку (плану відновлення та розвитку регіонів та програмі комплексного відновлення області (у разі наявності);
- економічного розвитку (галузева структура економіки та її спеціалізація; суб'єкти господарювання та їх характеристика; потенційні інвестиційні майданчики (вільні земельні ділянки, комерційні приміщення, незадіяні виробничі площі тощо);
- фінансового стану та бюджету територіальної громади (структура

доходів та видатків бюджету, найбільші платники податків);

- органів управління громадою;
- органів самоорганізації населення та громадських об'єднань;
- результатів опитування заінтересованих сторін;
- інше.

Для визначення об'єктивного стану розвитку територіальних громад використовуються показники соціально-економічного розвитку на душу населення порівняно із середніми показниками відповідних регіонів та прилеглих територіальних громад інших регіонів (якщо такі є). Аналіз даних проводиться з урахуванням змін значень показників (якщо такі є) за останні 3-5 років. На основі соціально-економічного аналізу виявляються тенденції і основні проблеми розвитку територіальної спільноти, а також внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на його розвиток.

Порівняльні переваги, виклики та ризики майбутнього розвитку територіальної спільноти характеризуються на основі оцінки вихідних умов регіонального розвитку методом SWOT-аналізу.

На основі SWOT-аналізу виявлено логічний взаємозв'язок між внутрішніми (сильними і слабкими сторонами) і зовнішніми (можливостями і загрозами) факторами, які є стратегічно важливими для розвитку територіальної спільноти. Певні взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики та ризики, які є основою для розробки сценаріїв, стратегічних та оперативних цілей розвитку територіальних громад.

У сценарії розвитку формується найбільш ймовірний варіант розвитку територіальної громади відповідного періоду. Сценарій заснований на припущеннях про формування поєднання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, передумовою для створення серії сценаріїв від сьогодні до майбутнього стану розвитку територіальної спільноти є прогнози, засновані на статистично зафіксованих тенденціях і кількісних показниках, які вказують на особливості розвитку територіальної спільноти. функціонування секторів економіки і найбільш важливих секторів для регіону, а також тенденція

прискорення зростання. Ми враховуємо те, що показуємо. Це можна зробити на основі демографічних та економічних прогнозів розвитку територіальної громади, а також шляхом громадських обговорень.

Стратегічне бачення містить короткий і загальний опис перспектив сталого розвитку територіальної спільноти в довгостроковій перспективі з урахуванням його унікальних характеристик. Стратегічне бачення описує скоординоване, всеосяжне та оптимістичне формування майбутньої територіальної громади, особливо в економічному, соціальному, екологічному та інноваційному секторах, які є основою для визначення стратегічних та оперативних цілей.

Стратегічна мета-це проста і конкретна формулювання бажаного результату відповідно до стратегічного бачення розвитку територіальної громади, який буде досягнутий в результаті реалізації стратегії протягом певного періоду часу. Для визначення стратегічних цілей рекомендується створити комплексний підхід, тобто систему з 2-4 цілей, яка повинна відображати потреби бенефіціарів і керівні принципи розвитку територіальних громад в різних областях. Бажано передбачити як мінімум 1 стратегічну мету щодо розвитку пріоритетних видів економічної діяльності територіальної громади з урахуванням інноваційних факторів для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади та ефективного використання її внутрішнього потенціалу.

Кожна стратегічна мета позначена операційними завданнями, спрямованими на задоволення потреб бенефіціарів, вирішення основних проблем і використання можливостей територіальної спільноти. Для досягнення стратегічних цілей можна визначити кілька операційних завдань. Операційні цілі формулюються з урахуванням бажаних конкретних позитивних результатів, які повинні бути досягнуті для досягнення певних стратегічних цілей.

Для кожної з очікуваних операційних цілей рекомендується визначити список завдань, спрямованих на її досягнення, а також показники ефективності, необхідні для визначення досягнення цілей. Завдання-це компоненти для досягнення операційних цілей. Завдання включають заздалегідь визначені

результати, які потрібно отримати, обсяг роботи, який потрібно виконати, та дії, які потрібно виконати для досягнення кожної операційної мети (наприклад, "завершено", "забезпечено", "підготовлено", "завершено").

Взаємозв'язок і ієрархія цілей відображається у вигляді Дерева цілей. Після формування "Дерева цілей" проводиться аналіз відповідності положень Стратегії відповідної стратегії регіонального розвитку та Національної стратегії регіонального розвитку України.

Аналіз проводиться шляхом порівняння стратегічних та оперативних цілей цих стратегічних документів.

Для моніторингу та оцінки реалізації стратегії та управління ризиками визначається система показників, строки моніторингу та оцінки реалізації стратегії, а також структурні підрозділи, відповідальні за реалізацію виконавчих органів міської, селищної та селищних рад. Відповідно до управління, орієнтованого на результат (RBM), для моніторингу повинні бути обрані відповідні показники, які можуть бути виміряні або розраховані і на основі яких визначається успішність реалізації стратегії.

Такі показники поділяються на наступні:

- Показники продукту (короткострокові результати);
- Показники досягнення результатів (середньостроковий ефект);
- Показники впливу (довгострокові зміни);

Можуть використовуватися кількісні (вимірюють об'єктивні дані) і якісні показники (ставлення і сприйняття досягнутих результатів, а також змін, що відбулися з боку зацікавлених сторін).

Всі показники повинні бути нейтральними (тобто вони не вказують напрямок зміни - збільшення, зменшення, надбавка і т.д.).

Для відстеження ходу реалізації стратегії для кожного показника визначаються базові значення (виміряні до початку реалізації стратегії), проміжні значення (за певний період часу) і цільові значення (результати реалізації стратегії).

Система показників повинна характеризувати реалізацію кожної

стратегічної та операційної мети стратегії.

У процесі підготовки стратегії рекомендується враховувати всі потенційні ризики, які можуть негативно вплинути на її реалізацію.

Ця стратегія буде затверджена на пленарному засіданні сільських, селищних та міських рад відповідних місцевих громад протягом дванадцяти місяців з дати затвердження відповідної стратегії регіонального розвитку на відповідний період.

Затверджена в установленому порядку стратегія розміщується на офіційному сайті відповідної ради, де інформується обласна державна адміністрація.

Рішення про зміни до стратегії будуть винесені на розгляд на наступному засіданні відповідної ради.

Обласна державна адміністрація має бути повідомлена про рішення внести зміни до стратегії.

Дана стратегія реалізується на основі плану дій по її реалізації. План дій розроблено для забезпечення виконання завдань, визначених Стратегією, та затверджено відповідними міськими, селищними та сільськими радами.

План дій розробляється строком на 3 роки та наступні 4 роки дії стратегії з урахуванням пріоритетів, визначених Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідною стратегією регіонального розвитку, і являє собою організовані заходи та проекти місцевого (регіонального) розвитку, локального девелопменту програмує відповідно до завдань, заснованих на стратегічних та операційних цілях, визначених Стратегією, на яку вона налаштована.

Проект Плану дій на перші три роки буде подано на затвердження відповідній міській, селищній та сільській раді одночасно з проектом стратегії на новий період або протягом 3 місяців після затвердження Стратегії.

Проект Плану дій на найближчі 4 роки буде подано на затвердження відповідним міським, селищним та сільським радам не пізніше, ніж за 3 місяці до закінчення періоду реалізації першого етапу стратегії.

Управління умовами та строками підготовки, реалізації Плану заходів здійснює Виконавчий комітет міської, селищної та сільрад територіальної громади, а управління цільовим використанням коштів здійснюють головні розпорядники коштів.

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії та Плану заходів здійснюється за рахунок:

- коштів державного бюджету, в тому числі міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам;
- коштів місцевих бюджетів;
- коштів, що надходять до державного бюджету в рамках програм допомоги і грантів Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ;
- коштів інвесторів, у тому числі на умовах державно-приватного партнерства, власних коштів підприємств;
- інших джерел, не заборонених законодавством.

### **2.3. Порядок реалізації документів стратегічного планування на місцевому рівні**

Проведення реформи «Децентралізації» в Україні, розпочате з прийняттям «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», яка затверджена розпорядженням КМУ від 01.04.2014 №333-р.

Реформа передбачає створення органів місцевого самоврядування, які надаватимуть якісні послуги населенню, забезпечення їх відповідним фінансовим ресурсом та звітністю за їх використання перед населенням громади.

Внести зміни до Конституції України не вдалося навіть до 2023 року, тому реформа міжбюджетних відносин була запроваджена прийняттям змін до Бюджетного кодексу України у грудні 2014 року, яка дала можливість забезпечити реалізацію реальних кроків щодо перерозподілу фінансового

ресурсу на користь місцевих органів влади та децентралізації системи міжбюджетних відносин.

Маючи значні фінансові ресурси, місцеві органи влади стикаються з проблемою їх максимально ефективного використання за умови, що існує прямий взаємозв'язок між розподілом коштів відповідно до визначених пріоритетів розвитку спільноти та фактичними результатами їх використання.

Пріоритети розвитку спільноти повинні бути вказані в документі планування спільноти.

Прикінцеві та перехідні положення Бюджетного кодексу України передбачають, що програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевого бюджету по відношенню до державного бюджету застосовуватиметься, починаючи зі складання проекту місцевого бюджету на 2017 рік.

Після реформи адміністративно-територіального устрою України у 2020 році, з 2021 року всі територіальні громади мають відносини з Державним бюджетом.

Стаття 20 Бюджетного кодексу передбачає у бюджетному процесі використання програмно-цільового методу на рівні державного бюджету та на рівні місцевих бюджетів.

Програмно-цільовий метод (ПЦМ) у бюджетному процесі – це метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу.

Метою запровадження ПЦМ є встановлення безпосереднього зв'язку між виділенням бюджетних коштів та результатами їх використання.

До особливих складових ПЦМ належать:

- Бюджетні програми. Бюджетна програма – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій.

Бюджетні програми визначаються головними розпорядниками бюджетних коштів.

Типові переліки бюджетних програм у розрізі галузей бюджетної сфери затверджені спільними наказами Міністерства фінансів України та галузевих міністерств.

- Відповідальні виконавці – визначаються головним розпорядником бюджетних коштів за погодженням з місцевим фінансовим органом.

Відповідальні виконавці забезпечують цільове та ефективне використання бюджетних коштів протягом усього терміну реалізації відповідних бюджетних програм у межах визначених бюджетних призначень.

- Паспорти бюджетних програм – це документи, що визначають мету, завдання, відповідальних виконавців, результативні показники та інші характеристики бюджетної програми відповідно до бюджетного призначення, встановленого рішенням про місцевий бюджет.

Паспорти бюджетних програм розробляються головними розпорядниками коштів, які забезпечують своєчасність їх затвердження, відповідають за достовірність і повноту інформації, що в них міститься, та складають звіти про їх виконання.

- Результативні показники, які використовуються для оцінки ефективності бюджетної програми.

Результативні показники включають кількісні та якісні показники, які визначають результат виконання бюджетної програми, характеризують хід її реалізації, ступінь досягнення поставленої мети та виконання завдань бюджетної програми.

На практиці використовують чотири групи результативних показників, а саме:

Показники витрат – це показники, що визначають обсяги та структуру ресурсів, які забезпечують виконання бюджетної програми та характеризують структуру витрат бюджетної програми;

Показники продукту використовуються для оцінки досягнення

поставленої мети. Показниками продукту є, зокрема, обсяг виробленої продукції, наданих послуг чи виконаних робіт на виконання бюджетної програми, кількість користувачів товарів (робіт, послуг) тощо;

Показники ефективності – залежно від завдань, виконання яких забезпечує реалізацію бюджетної програми, можуть визначатись як витрати ресурсів на одиницю показника продукту (економність), відношення максимальної кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до визначеного обсягу фінансових ресурсів (продуктивність), досягнення визначеного результату (результативність);

Показники якості – є сукупністю властивостей, які характеризують досягнуті результати якості створеного продукту, що задовольняють споживача відповідно до їх призначення, та відображають послаблення негативних чи посилення позитивних тенденцій у наданні послуг (виробленні товарів, виконанні робіт) споживачам за рахунок коштів бюджетної програми.

Також важливими складовими ПЦМ, які дозволяють своєчасно попередити можливі проблеми, пов'язані з виконанням бюджету, та розробити заходи для покращення якості надання суспільних послуг й підвищення ефективності видатків місцевих бюджетів, є моніторинг та оцінка ефективності виконання бюджетних програм.

Моніторинг надає можливість систематично відстежувати хід реалізації програми, результати діяльності розпорядника бюджету та якість бюджетних послуг.

Дані, отримані в ході моніторингу, є основою для оцінки ефективності бюджетної програми і забезпечують наступне:

Аналіз цілей бюджетної програми та відповідності завданням;

Аналіз відповідності показників ефективності цілям і завданням бюджетної програми;

Виявлення причин неефективної або безрезультатної реалізації бюджетних програм;

Підготовка пропозицій щодо зміни напрямку бюджетних коштів для

досягнення максимального ефекту від їх використання;

Аналіз доцільності реалізації бюджетної програми в подальшому бюджетному періоді або після його закінчення.

Оцінка ефективності бюджетної програми є ефективним аналітичним інструментом, який дозволяє:

Від практики фінансування, заснованої на принципі збереження бюджетних установ, до практики зосередження уваги на забезпеченні оптимального співвідношення бюджетних витрат з досягнутими результатами.;

Як в ході її реалізації для поліпшення структури бюджетної програми (наприклад, шляхом уточнення цілей програми, показників і т.д.). Так і на етапі планування програми на наступний бюджетний період;

Підвищити прозорість бюджетного процесу шляхом інформування громадськості про результати оцінки бюджетної програми.

Беручи до уваги, що на рівні місцевого бюджету одна програма може реалізовуватися різними розпорядниками коштів, Міністерство фінансів розробило методичку проведення порівняльного аналізу ефективності бюджетної програми, який проводиться розпорядниками місцевого бюджету.<sup>1</sup> дана методика дозволяє порівняти ефективність використання коштів різними керівниками по одній і тій же бюджетній програмі.

У той же час аналіз бюджетної програми заснований на середніх показниках ефективності бюджетної програми. Для їх розрахунку використовуються показники ефективності та якості (спільно для загального і спеціального фондів), що характеризують реалізацію бюджетних програм.

Результати оцінки ефективності бюджетної програми є основою для прийняття управлінських рішень, зокрема:

Змінити Бюджетний розподіл на поточний бюджетний період відповідно до встановленої процедури;

Внести відповідні пропозиції з бюджетними пропозиціями на планований бюджетний період та бюджетними прогнозами на наступні 2 бюджетні періоди планованого бюджетного періоду;

Вносити пропозиції, які передбачають призупинення реалізації відповідної бюджетної програми у разі невикористання коштів або неефективного використання коштів.

Отже, основні відмінності між традиційним (постатейним) методом формування та виконання місцевих бюджетів та ПЦМ полягають в наступному:

При постатейному методі:

планування бюджету на короткострокову перспективу;

утримання бюджетних установ;

постатейний аналіз стану виконання бюджету.

При використанні ПЦМ:

планування місцевих бюджетів на середньострокову перспективу;

перехід від утримання бюджетних установ до надання послуг високої якості населенню;

оптимальне використання бюджетних коштів, досягнення значного економічного і соціального ефекту;

гнучкість у прийнятті управлінських рішень;

посилення відповідальності розпорядників бюджетних коштів за досягнення кінцевого результату;

підвищення обізнаності громадськості щодо ефективності витрачання коштів бюджету територіальної громади та рівня задоволення споживачів суспільних та гарантованих соціальних послуг.

Отже, інструментом реалізації Стратегії є Плани заходів з реалізації стратегії: цільові програми та проекти регіонального розвитку, щорічні програми соціально-економічного розвитку.

### РОЗДІЛ 3

## АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В ГРОМАДАХ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### **3.1. Аналіз ефективності застосування інструментів реалізації місцевої стратегії розвитку в Доманівській територіальній громаді Миколаївської області.**

Доманівська селищна рада Вознесенського району Миколаївської області, у відповідності до ст. 10 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», є органом місцевого самоврядування, що представляє Доманівську територіальну громаду та здійснює від її імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами.

В склад Доманівської громади входить 31 населений пункт з адміністративним центром в селищі Доманівка, чисельність населення громади складає 14850 мешканців, площа громади 729,7 км<sup>2</sup>.

З метою забезпечення умов для сталого економічного та соціального розвитку територіальної громади на довгостроковий період, відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики», Постанови Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 №385 «Про затвердження державної стратегії розвитку України до 2020 року», рішення Миколаївської обласної ради від 16.04.2015р. №9 ХХІХ сесії «Про затвердження Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2020 року», керуючись пунктом 22 частини першої статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Доманівська селищна рада рішенням №1 від 22 червня 2018 року затвердила «Стратегію сталого розвитку Доманівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області на 2018-2026 роки».

Проект Стратегії був підготовлений партисипативним методом з 16 жовтня

2017 до 30 квітня 2018 року. Роботу над ним координувала польсько-українська експертна група у складі: Пшемислав Фенрих (Фонд розвитку місцевої демократії, Польща), Оксана Колісник і Магдалена Братко (Інститут Демократії ім. Пилипа Орлика, Україна).

Організатори партисипативного стратегічного процесу доклали зусиль для того, щоб як у самому процесі планування, так і у формулюваннях завдань присутніми були жінки та люди, яким загрожує відчуження (особи похилого віку, внутрішньо переміщені особи, жертви війни).

Діагностика місцевого розвитку Доманівської громади була проведена командою фахівців з Польщі та України. Мотивацією для створення такої команди послужила діагностична робота, яка об'єднала досвід польської «децентралізації» з українським знанням малих реалій, включаючи сільську місцевість і українське законодавство, була проведена в три етапи.

По-перше, проводився аналіз документів, наданих експертам владою Доманівської громади у середині 2017 року та отриманих під час цілого процесу роботи над стратегією.

По-друге, була проведена серія зустрічей, розмов та інтерв'ю з червня 2017 року до березня 2018 року.

По-третє, у жовтні – листопаді 2017 р. відбулося соціологічне дослідження на вибірці 343 обраних комп'ютером домашніх господарств. Доповненням до цього аналітичного процесу стали зустрічі та вивчення матеріалів, отриманих під час роботи над документом стратегії.

Здійснено аналіз стану в громаді за ключовими капіталами, необхідними для розвитку громади.

Природний та географічний капітал – це клімат, рельєф території, якість ґрунтів, географічне розташування, відстань від важливих центрів, різноманіття флори та фауни, екологічна чистота навколишнього середовища.

– Основним природним багатством громади є чудові ґрунти – чорнозем, який дозволяє отримувати дуже високі врожаї. Річка Чортала це потенціал для зрошення полів, але зниження рівня води та заростання річки викликає у цій

сфері серйозне занепокоєння.

– Сприятливий клімат, сонце, вітер дозволяють розмірковувати про розвиток відновлювальної енергетики. Потенціал у цій сфері зміцнює також рослинництво – величезні обсяги соломи, яку можна переробляти на брикети.

– Громада розташована на перетині доріг Р-75 і Т 15-06, що теоретично забезпечує хорошу комунікацію зі світом. На жаль, якість цих доріг жахлива.

– Екологія - це величезний виклик. З одного боку, більшість громади розташована в межах 30-кілометрової зони атомної електростанції в Южноукраїнську, з іншої, вирубка дерев у лісосмугах, що захищають від степового вітру, і, нарешті, низька екологічна свідомість мешканців - все це ставить екологічні проблеми на вершині місцевих пріоритетів.

Фізичним та матеріальним капіталом є всі речі, які були побудовані: дороги, будівлі, комунальна інфраструктура, електричні, водопроводи мережі тощо.

– Якість доріг - це найбільша інфраструктурна проблема в громаді. Доїзд до багатьох місцевостей в громаді вимагає від водіїв майже акробатичних вмінь. Дороги були побудовані в радянські часи (ремонти - якщо проводилися, то лише поточні, "ямкові"), не витримали випробування часом, а тим більше натиску потужних вантажівок, які перевозять урожаї з полів до портів Одеси та Миколаєва. 84,1% жителів скаржаться на стан доріг, поліпшення дорожньої інфраструктури є визначальним пріоритетом в очікуваннях жителів громади.

– Нагальною проблемою є інфраструктура водопостачання та каналізації. У самій Доманівці водопровідні мережі наявні, натомість у інших населених пунктах (Царедарівка, Забари) вода постачається водовозами. Каналізація існує лише у Доманівці, але навіть там переважають вигрібні ями, які зазвичай погано ізольовані. Очищення стоків та пов'язаний з цим захист річки Чортали залишаються завданням на майбутнє.

– Відсутність інфраструктури та системи збору відходів. Потрібно терміново організувати легальний та екологічний полігон.

У громаді існує велика кількість громадських будівель (дитячих садків,

шкіл, амбулаторій, ФАП-ів, будинків культури тощо) – здається, що з точки зору кількості та площі цей потенціал достатній або навіть занадто великий. Проблема в тому, що ці будинки побудовані в той час, коли іншою була система фінансування та інші демографічні та культурні потреби. Об'єкти спільного користування у самій Доманівці найчастіше у непоганому або гарному стані, більшість тих, що розташовані поза селищем у дуже поганому стані, потребує ремонту, застосування нових методів енергозбереження та адаптації до сучасних санітарних вимог, потреб та можливостей. На теренах громади існує також певна кількість покинутих будинків, які поступово занепадають.

Людським капіталом є люди з їхньою освітою, знаннями, життєвим досвідом та життєвими установками, навичками, мотивацією.

– У громаді мешкає більше 8 тис. осіб, з яких 75% у самій Доманівці. Основною проблемою є старіння суспільства (більше помирає, ніж народжується), відтак постійно зменшується відсоток жителів у працездатному віці.

– Мешканці громади - це добре освічені люди. Аж у 41,4% домогосподарствах мешкають люди з вищою освітою, у 42% особи з середньою технічною освітою та у 37% - з загальною середньою освітою. Це важливий потенціал, на якому можна будувати.

– Мешканці громади вважають себе незаможними. Понад 46,6% респондентів погано оцінюють матеріальний стан своєї родини (у тому числі аж 13,4% - дуже погано). Задоволених своїм матеріальним достатком тільки 7,4% опитаних (серед них тільки 1,2% відчують повну матеріальну свободу). А отже не можна дивуватися, що при тому, що більшість сильно пов'язана з громадою (у 78,3% домогосподарств всі мешканці пов'язують свою трудову активність із громадою), все ж значна частина (36,5%) готові при нагоді покинути її. Це для розвитку велике навантаження та пріоритетне завдання – інтеграція жителів з місцем та місцевою спільнотою.

– Мешканцям дошкуляє безробіття - відкрите і приховане, страх перед відсутністю роботи та засобів для утримання домінує у думках людей. Для 83,6%

опитаних, основною перешкодою для розвитку є відсутність робочих місць. З ностальгією згадуються радянські часи, коли тут працювали підприємства, ніхто не мусив боятися безробіття. Водночас низько оцінюються спроби підтримувати підприємництво з боку громадських організацій (71,1% негативних оцінок) або органів місцевого самоврядування (69,9% негативних оцінок) та сама можливість започаткування власної підприємницької діяльності (67,1% негативних оцінок).

Суспільний капітал – це людський капітал, доповнений здатністю людей довіряти, спілкуватися, будувати відносини та співпрацювати.

– Мешканці зацікавлені справами громади (79% відповідей, у тому числі 51% дуже і активно), разом з тим, очікують більш активної інформаційної політики з боку влади (53% відповідей).

– Нажаль, більшість мешканців немає відчуття впливу на те, що відбувається у громаді (дослідження не показали, чи такий вплив хотіли б мати). Лише 3,4% респондентів запевняють про відчуття сильного впливу на процеси прийняття рішень у громаді, 11,9% стверджують, що деякий вплив існує, інші сумніваються, не висловлюють своєї думки або категорично заперечують. Важливим завданням влади буде ініціювання громадської активності за допомогою демонстрації, що вона має сенс, приносить конкретні результати.

– Наразі проблемою є пасивність мешканців. Громадських організацій у громаді зареєстровано дуже мало, реально працюючих виявляється ще менше, хоча варто звернути увагу на ефективно працюючий Фонд розвитку громади селища Доманівка (відмінні ініціативи такі, як організація публічного простору з доступом до Інтернету чи відкриття навесні 2018 «коворкінг центру») та Молодіжну раду громади. Про те, лише у 10% домогосподарств згадувалося про особу, яка бере участь у діяльності громадської організації.

– Основою суспільного капіталу є довіра. Тимчасом, лише неповних 12,3% респондентів вважає, що серед мешканців «переважає почуття солідарності та турбота про загальне благо». Найімовірніше саме тут слід шукати відповідей на запитання про невелику кількість організацій, об'єднань,

кооперативів чи порозумінь, що створюються задля загального блага.

– Культурний капітал – це все те, що залишили після себе минулі покоління у матеріальній сфері (архітектурні пам'ятки, парки, спосіб облаштування території, обладнання та одяг), інтелектуальній (книги, фільми, художня творчість) та духовній (віра, звичаї, прив'язаність до місця та місцевої культури). Інформаційний капітал – це фіксований та доступний ресурс знань, а також інформація про те, як отримувати такі знання та як їх використовувати.

– Освітня та культурна пропозиція в Доманівці на хорошому рівні і загалом добре оцінюється. Дослідження показують, що у цих галузях пропозиція громадян для влади знаходиться у зоні «так тримати». Вищі очікування пов'язані із забезпеченням простору та пропозиції змістовного проведення вільного часу.

– Важливим бар'єром для економічного та соціального розвитку є проблеми з комунікацією. Дуже слабкий Інтернет, а також слабе покриття мереж мобільного зв'язку. Працює гарна інтернет-сторінка громади, але вона лише незначною мірою інтерактивна. Працюють пункти вільного доступу, але в селах вони відсутні. Основним джерелом інформації про події у громаді є розмови з сусідами.

– У громаді практично немає пам'яток культури, колишній палац власників маєтку використовується районною адміністрацією.

Фінансовий капітал – це можливі до використання фінансові ресурси.

– Затверджений на 2018 рік бюджет передбачає доходи у розмірі 53.608.992 гривні та таку ж суму витрат. Через включення у доходи податку на доходи фізичних осіб це бюджет, який значно перевищує суму доходів трьох сільських рад у попередні роки. Тим не менше, у зв'язку з обсягом завдань громади та масштабами накопичених попередніми роками невиконаних справ, цього бюджету недостатньо для реалізації найважливіших завдань, особливо інвестиційних.

– Проблемою для громади є те, що значна частина доходів бюджету не є автономною, сума надходжень не залежить від об'єктивних алгоритмів,

господарності та економності влади громади, але від доброї волі політиків в області та центральній владі.

Беручи до уваги всі перелічені вище аргументи, які наводилися під час створення стратегії, було вирішено сформулювати таке бачення розвитку Доманівської громади – це гармонійно і збалансовано розвинена громада, яка спирається на активність, досвід та підприємливість мешканців, високотехнологічне сільське господарство, переробну галузь, ефективно співпрацює з партнерами та інвесторами, створює умови для інноваційних видів підприємництва, дбає про природне оточення та збереження природних ресурсів, забезпечує своїм мешканцям безпечні та комфортні умови життя.

Сформовано чотири стратегічні та двадцять одну операційні цілі:

Стратегічна ціль 1: Чиста, впорядкована та екологічно облаштована громада дозволяє жителям розвиватися за рахунок підтримки різноманітного підприємництва на основі місцевих природних та соціальних ресурсів.

Операційна ціль 1.1. Створення організаційних та людських умов для розвитку сільськогосподарського підприємництва та переробки на основі сучасних технологій та згідно з принципами екологічної відповідальності.

Операційна ціль 1.2. Розвиток диверсифікованої переробки сільськогосподарської продукції, збільшення виробництва екологічно чистих продуктів харчування.

Операційна ціль 1.3. Розвиток неаграрних форм господарської діяльності у сфері виробництва альтернативної енергії, торгівлі та послуг, у тому числі у сфері спорту та відпочинку.

Операційна ціль 1.4. Екологічне облаштування території громади (включаючи околиці річки Чортала) для сталого розвитку та високої якості життя.

Операційна ціль 1.5. Екологічна просвіта мешканців.

Стратегічна ціль 2: Розвиток сучасної комунальної інфраструктури забезпечує здорові умови життя в здоровому природному середовищі всім групами населення.

Операційна ціль 2.1. Поліпшення системи управління комунальними та житловими послугами, розвитком житлово-комунальної інфраструктури та енергоефективністю.

Операційна ціль 2.2. Підвищення якості дорожньої інфраструктури, особливо тих доріг, що зв'язують Доманівку з приєднаними населеними пунктами, та покращення транспортного сполучення в громаді.

Операційна ціль 2.3. Забезпечення мешканців якісною питною водою, екологічними водовідведенням та відведенням стічних вод.

Операційна ціль 2.4. Організація ефективної системи управління відходами (збирання, сортування, утилізація) та підтримання порядку та благоустрою у громаді.

Операційна ціль 2.5. Розвиток рекреаційного та спортивного потенціалу громади.

Стратегічна ціль 3: Повне використання соціального, освітнього, культурного, медичного та адміністративного потенціалу громади для високої якості життя мешканців усіх населених пунктів та представників усіх соціальних груп.

Операційна ціль 3.1. Поліпшення та модернізація системи охорони здоров'я, сприяння профілактиці та здоровому способу життя.

Операційна ціль 3.2. Оптимізація та розвиток системи місцевої шкільної та позашкільної освіти.

Операційна ціль 3.3. Запобігання загрозам соціальної ізоляції та посилення відчуття економічної та соціальної безпеки.

Операційна ціль 3.4. Посилення культурної активності та підтримка різноманітних форм креативності самих мешканців.

Операційна ціль 3.5. Розвиток спортивної інфраструктури, підтримка спортивних ініціатив та спортивної активності мешканців.

Операційна ціль 3.6. Організація цивільної оборони та підвищення безпеки місцевої громади.

Операційна ціль 3.7. Розвиток кадрового потенціалу, інституціональної,

організаційної спроможності та покращення матеріального оснащення органів місцевого самоврядування.

Стратегічна ціль 4: Розвиток суспільного капіталу громади через започаткування та підтримку різних форм та напрямків партнерської співпраці всередині громади та за її межами.

Операційна ціль 4.1. Згуртування спільноти громади, формування місцевих зав'язків та відчуття загальної і одночасно групової ідентичності.

Операційна ціль 4.2. Розвиток різних неурядових та громадських організацій.

Операційна ціль 4.3. Підтримка розвитку комунікаційної інфраструктури громади та цифрової просвіти місцевої спільноти.

Операційна ціль 4.4. Участь суб'єктів з громади у проектах понад місцевого масштабу, створення та розвиток партнерських відносин з зовнішніми суб'єктами.

Стратегія сталого розвитку Доманівської територіальної громади враховує інші стратегічні документи, які впроваджуються державною, обласною та районною адміністраціями на території громади. Стратегічні цілі, оперативні цілі та діяльність у стратегії Доманівської громади узгоджуються, передусім, з такими документами:

– Стратегія сталого розвитку «Україна 2020» – ухвалена рішенням Президента України 12 січня 2015 р. (<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>).

– Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року – прийнята Урядом України 6 серпня 2014 р. (<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>).

– Державна соціальна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків на період до 2021 року – прийнята постановою Уряду України № 273 від 11 квітня 2018 р. (<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-socialnoyi-programi-zabezpechennya-rivnih-prav-ta-mozhливостей-zhinok-i-cholovikiv-na-period-do-2021-roku>).

– Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2020 року – затверджена Миколаївською обласною радою (рішення №9 від 16.04.2015 р.) (<http://www.mk.gov.ua/ua/economy/strateg>).

Головним джерелом фінансування заходів стратегії сталого розвитку Доманівської громади будуть власні доходи, а також внутрішні та зовнішні ресурси, адресовані органам місцевого самоврядування, неурядовим організаціям та для розвитку бізнесу.

Одним з основних джерел стратегії повинні бути ресурси бюджету Доманівської громади. Це складне завдання, принаймні з двох причин. По-перше, на початковому етапі розвитку бюджет громади є занадто скромним у співставленні з обсягами завдань та невирішених проблем, накопичених за останні десятиліття. Спроможність громади, яка дала підстави для її утворення в тому вигляді, в якому вона приймає Стратегію свого розвитку, є скоріше формальною, оскільки чимало функцій і завдань вона ще не виконує, не має в своєму управлінні важливих систем інфраструктури життєзабезпечення. І навіть за цих обставин бюджет громади достатній переважно для фінансування поточних потреб і практично не надає можливостей для інвестицій. Стратегія розвитку громади створювалася з розрахунком на те, що доходи громади збільшуватимуться по мірі її реалізації (зокрема, у частині податків від фізичних осіб у зв'язку зі збільшенням їх доходів та від суб'єктів підприємництва по мірі збільшення їх числа та активності), але це процес, розтягнутий в часі.

По-друге, не зважаючи на поглиблення децентралізаційних процесів реалізацію своєї Стратегії розвитку громада розпочинає в умовах недосконалої податкової бази та відсутності ряду повноважень, необхідних для досягнення реальної фінансової спроможності. Так, громада, навіть частково отримуючи у 2018 році повноваження з управління землями сільськогосподарського призначення, не має остаточного контролю за всіма землями в своїх адміністративних межах, а відтак і повноти можливостей використання цього ресурсу для наповнення бюджету.

Отже, бюджет громади недостатній для реалізації стратегії та повинен бути

доповнений зовнішніми ресурсами.

До зовнішніх по відношенні до бюджету громади ресурсів (дотації, субвенції, гранти, субсидії, приватні інвестиції, спонсорство) належать кошти Державного бюджету України, які в найближчі роки передбачаються для розвитку об'єднаних громад, згідно з заявами центральних органів влади України щодо пріоритету децентралізації в країні.

Реформа місцевого самоврядування та децентралізація є одним із пріоритетів усіх національних документів з планування. І відповідальні за політику децентралізації державні органи з часом все більше конкретизують питання фінансових ресурсів децентралізації у вигляді цільових програм. Крім того, громади можуть подавати заявки на отримання грантів за програмами міжнародної технічної допомоги. Для пошуку фінансових ресурсів виконавчі структури громади будуть поступово опановувати фандрейзинговий інструментарій, вести постійний активний пошук можливостей фінансування з різноманітних джерел, розвивати програмно-цільовий підхід до управління фінансами з метою гнучкого та ефективного управління всім масивом доступних ресурсів.

Задля збільшення обсягів ресурсів, необхідних для розвитку громади, влада буде співпрацювати з місцевими громадськими організаціями, ініціюючи їх створення, підтримуючи розвиток, надаючи власний внесок до поданих ними заявок на конкурси проектів, важливих для розвитку громади.

Стратегія сталого розвитку Доманівської громади – це документ, розроблений за участю громадськості і таким же чином буде реалізовуватися. Реалізує його не лише влада громади, але також установи, організації та групи громадян. Необхідною умовою успішного виконання стратегії є залучення всіх суб'єктів відповідальних за досягнення конкретних цілей та здійснення заходів, перелічених у детальному плані дій.

Для реалізації стратегії створюється система управління її впровадженням, яка охоплює поточне управління, моніторинг, оцінку результатів та актуалізацію документу. Відповідальність за впровадження завдань бере на себе влада

громади, але партисипативний характер стратегії передбачає участь партнерів та місцевої спільноти також і в управлінні. Основою для співпраці у цьому плані є повна прозорість діяльності не лише у змістовній та методичній, але також і у організаційній та фінансовій сферах.

Стратегією передбачається, що здійснення моніторингу, стратегічний контроль та оцінка виконання заходів, має здійснювати група з моніторингу, призначена розпорядженням Доманівського селищного голови.

Склад групи має налічувати приблизно 20 осіб - це представники селищної ради ради, виконавчого комітету, службовці, фермери та підприємці, вчителі, місцеві журналісти та активісти громадських організацій.

У групі мають працювати особи, які представлятимуть всі населені пункти громади. Передбачалось, що група створюється таким чином, щоб реалізацію стратегії оцінювала молодь та люди похилого віку, жінки та чоловіки, люди здорові та з обмеженими можливостями.

Моніторинг полягає у систематичному збиранні інформації про ступінь виконання запланованих завдань та досягнення цілей у ситуації, що динамічно змінюється.

Збір даних та систематичний їх аналіз дозволяють оцінити, чи:

виконання заходів відповідає графіку;

якість та кількість продуктів відповідає запланованим;

виконання продукту приносить очікувані результати, а затрати не перевищують результатів;

зовнішні обставини не змінилися настільки, що вимагають внесення змін до завдань стратегії.

Підставою для моніторингу та оцінки є таблиця «Детальний план дій» та вказані у ній показники виконання завдань. Група повинна зустрічатись чотири рази на рік (березень, червень, вересень та грудень). Основою для березневого засідання мав бути річний звіт з виконання стратегії, підготовлений координатором з реалізації стратегії на базі звітів, підготовлених установами, відповідальними за реалізацію завдань. Звіти підготовлені з використанням

стандартизованої форми звітування. Аналіз буде також ґрунтуватися на спостереженнях, які члени групи здійснять у власних соціальних та професійних середовищах.

Стратегія сталого розвитку Доманівської громади розроблена на замовлення Фонду Розвитку Місцевої Демократії у рамках програми "Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)" яка фінансується USAID.

Роботу над ним координувала польсько-українська експертна група у складі: Пшемислав Фенрих (Фонд розвитку місцевої демократії, Польща), Оксана Колісник і Магдалена Братко (Інститут Демократії ім. Пилипа Орлика, Україна).

Окрім зустрічей робочої групи відбулося багато зібрань з різними групами мешканців громади. Організатори партисипативного стратегічного процесу доклали зусиль для того, щоб як у самому процесі планування, так і у формулюваннях завдань присутніми були жінки та особи, яким загрожує маргіналізація (особи похилого віку, неповносправні, внутрішньо переміщені особи, жертви воєнних дій).

Робота та обговорення з молоддю під час засідання робочої групи зі стратегічного плану призведуть до визначення таких пріоритетних функцій, які характеризують спільноту Доманівщини після завершення цієї стратегії.:

В області екології та екологічної чистоти спільнота ефективно використовує природний потенціал території (чорнозем, очищена Річка Чертала, відновлені ставки), ефективно збирає, сортує, переробляє відходи, веде господарську діяльність, враховує якість природних ресурсів.

У сфері праці, економіки та матеріальної бази для розвитку громади: місцевий центр інновацій у галузі різноманітних видів сільського виробництва, переробної промисловості та сучасного підприємництва в неаграрній сфері, в тому числі в галузях туризму, відновлюваної та альтернативної енергетики.

У сфері цивілізації та якості життя: громада забезпечує своїм мешканцям гідні умови життя в усіх сферах відповідальності місцевого самоврядування.

Жителі можуть користуватися чистими та безпечними вулицями, їхні оселі забезпечені необхідними комунальними зручностями, всі вони мають можливість розвиватися на базі мережі навчальних і культурних закладів, що працюють на найвищому рівні, в разі необхідності, можуть скористатися ефективною медичною чи соціальною допомогою.

У сфері суспільного капіталу, зав'язків, які поєднують місцеву спільноту всередині та із зовнішніми спільнотами та суб'єктами: ефективні та компетентні органи влади громади підтримують та заохочують різноманітну суспільну та громадянську активність, дбають про згуртування мешканців усіх частин громади, сприяють процесам самоорганізації суспільства та налагодженню зав'язків з зовнішніми партнерами.

Розробка якісних та ефективних стратегій є ключем до створення сприятливого соціально-економічного середовища для вашої території. Це дуже важливо, особливо в ситуаціях війни - масового руйнування інфраструктури та економічного потенціалу, масової міграції населення і підприємств з поля бойових дій.

### **3.2. Аналіз ефективності застосування інструментів реалізації місцевої стратегії розвитку в Березнегуватській територіальній громаді Миколаївської області.**

В рамках адміністративно-територіальної реформи до складу Березнегуватської селищної ради увійшли одна селищна рада та чотирнадцять сільських рад із 41 населеним пунктом.

Громада займає площу 1263,7 кв. кілометрів, з населенням - 19344 мешканців, в тому числі в смт Березнегувате –7446 осіб.

Територія Березнегуватської селищної ради знаходиться в східній частині Миколаївської області, на межі з Херсонською областю, межує з Казанківською, Баштанською, Новобузькою та Снігурівською громадами.

Адміністративний центр знаходиться в смт. Березнегувате, практично

рівновіддалений (90-100 км) від трьох індустріально і культурно-розвинутих міст Півдня України – Миколаєва, Херсона, Кривого Рогу, загальна чисельність населення яких перевищує 1,5 млн. осіб. Відстань до курортів та пляжів Чорного моря-120-150 км.

По периметру території громади на відстані 25-45 км від смт Березнегувате знаходиться залізничні станції – Снігурівка, Явкіне, Новий Буг, Біла Криниця, Калініндорф. Крім того, на території громади є залізнична станція, яка розташована у селищі Березнегувате. Це проміжна станція Херсонської дирекції залізничних перевезень регіональної філії «Одеська залізниця» на лінії Дубки–Снігурівка. Станцію було відкрито 1925 року при прокладені залізниці Апостолово-Снігурівка. На даний час поїзди далекого слідування забезпечують пряме сполучення з Києвом, Харковом, Херсоном, Миколаєвом, Кривим Рогом. Приміські поїзди – із Снігурівкою, Миколаєвом, Херсоном.

Основною галуззю економіки на території селищної ради є сільське господарство. Від результатів роботи цієї галузі залежить благополуччя населення громади. Основним показником, який визначає результати діяльності сільськогосподарської галузі є обсяг валової продукції сільського господарства.

Стратегія Березнегуватської селищної ради – прогнозний та програмний документ її соціально-економічного розвитку. В основі методики створення – вимоги законодавства України, насамперед, Закону України «Про державну регіональну політику», а також враховані положення низки підзаконних нормативно-правових актів: «Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932, «Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади», затвержені наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30 березня 2016 року № 75, керуючись «Державною стратегією

регіонального розвитку на 2021-2027 роки», затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695 та Стратегією розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно, затвердженою рішенням Миколаївської обласної ради від 23 грудня 2020 року № 2.

Відповідно до зазначених документів термін реалізації Стратегії розвитку Березнегуватської селищної ради – сім років. Здійснюється вона двома етапами шляхом розробки та виконання плану заходів по реалізації на три (перший) та чотири (другий) роки.

Основними цілями стратегії є створення умов для економічного зростання, вдосконалення механізмів управління розвитком громад на основі ефективності, відкритості та транспарентності, посилення інвестиційної та інноваційної діяльності, забезпечення належного функціонування транспортної та комунальної інфраструктури, дотримання високих екологічних стандартів і, отже, підвищення конкурентоспроможності громад, підвищити доступність широкого спектру соціальних послуг і добробут населення. Мета полягає в тому, щоб узгодити інтереси всіх зацікавлених сторін і створити нові робочі місця.

Дана стратегія є одним з інструментів залучення ресурсів для розвитку. Її наявність є однією з ключових умов залучення грантів (у тому числі міжнародних), позик та інвестицій спільноти.

Ця стратегія визначає цілі та пріоритети розвитку Березнегуватської селищної ради на період до 2027 року, завдання, проекти, спрямовані на структурні зміни в економічній та соціальній сфері, поступове вирішення існуючих проблем.

Крім того, в ньому аналізується ступінь відповідності стратегії Березнегуватської селищної ради відповідним національним, регіональним документам, а також іншим довгостроковим, середньо - і короткостроковим прогнозам і програмним документам.

Початком робіт над опрацюванням Стратегії стало створення робочої групи з розробки Стратегічного розвитку Березнегуватської селищної ради на 2021-2027 роки, затвердження Положення та плану Робочої групи

(розпорядження селищного голови № 75-р від 10 червня 2020 року).

Методичне забезпечення, експертний аналіз даних і результатів досліджень, надання консультаційних послуг з питань стратегічного планування забезпечувала: регіональний консультант з економічних питань Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» Оленковська Лариса Павлівна.

Метою Стратегічного планування розвитку є зростання добробуту, підвищення рівня життя і соціального захисту населення Березнегуватської селищної ради за рахунок забезпечення позитивних структурних зрушень в економіці, підвищення її конкурентоспроможності, як основи для збалансованого зростання стандартів та показників економічного розвитку. Визначено цілі, завдання та основні заходи соціально-економічного розвитку, а також формування та раціонального використання фінансових ресурсів Березнегуватської селищної ради на 2021-2027 роки.

Розробка Стратегії здійснювалася з дотриманням таких принципів:

- об'єктивності – використовувалися (за можливістю) дані органів державної статистики, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади та реальні індикатори (показники), яких реально досягти та які можливо оцінити;
- обґрунтованості та доцільності – документ розроблявся на основі чітко визначених цілей розвитку та економічно обґрунтованих завдань та проєктів, що сприяють їх досягненню із використанням світового досвіду у сфері програмування економічного і соціального розвитку;
- відкритості та прозорості – громадянськості та підприємцям було забезпечено безперешкодний доступ до засідань робочої групи, вони залучалися до розробки цілей та завдань Стратегії, інформувалися про досягнуті результати для планування власної діяльності;
- недискримінації та рівного доступу – під час розробки Стратегії дотримувалися права та враховувалися інтереси різних суб'єктів об'єднаної територіальної громади;
- ефективності – визначення та забезпечення функціонування механізму

досягнення цілей, виконання завдань, реалізації проектних ідей у встановлені терміни;

– історичної спадкоємності – враховувалися та використовувалися позитивні надбання попереднього розвитку громади;

– сталого розвитку – забезпечення розвитку громади для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь.

Таким чином, Стратегія дає відповіді на ключові питання, що стоять перед громадою: збереження її середовища, підвищення ступеня комфортності, формування безпечного простору для життя та ведення бізнесу, стимулювання громадянської та підприємницької активності, розвиток власних продуктивних сил, відновлення інфраструктури, розширення пропозиції робочих місць. Це перший довгостроковий план розвитку Березнегуватської селищної ради. Отже, вона переходить від короткострокового планування розвитку до середньо та довгострокового, що цілком відповідає як її інтересам, так і засадам регіональної політики.

Підготовка Стратегії відбувалася в шість логічних кроків.

Крок 1. Ініціація процесу стратегічного планування та організація роботи зі стратегічного планування.

Розпорядженням селищного голови визначено групу осіб, яких було запрошено до роботи над Стратегією і які ухвалювали всі рішення, необхідні для розвитку громади. Саме на засіданнях робочої групи було винесено на обговорення усі напрями роботи та ухвалювалися відповідні рішення. Перша зустріч робочої групи проводиться для того, щоб представити підхід до стратегічного планування, його можливості, вимоги та структуру майбутнього документа, виробити ефективні робочі відносини з ключовими фігурами на місцях і почати підготовку аналітичних документів.

Крок 2 . Опитування думки мешканців громади

Опитування проводилося на основі стандартних анкет, які поширювалися, збиралися і аналізувалися спеціалістами селищної ради. В анкетуванні взяли участь 127 жителів 11 населених пунктів Березнегуватської селищної ради

(липень 2020 року), а саме: депутати місцевих рад, керівники організацій, приватні підприємці.

Зібрана інформація зводилася до єдиного документу, який відображає консолідовану думку представників органів місцевого самоврядування, ділових кіл та населення громади.

Аналіз результатів опитування використаний для підготовки карти проблем, вибору як стратегічних цілей, так і окремих проєктів Стратегії.

Крок 3. Завершення аналізу стану громади.

Члени робочої групи з розробки Стратегії розвитку Березнегуватської селищної ради розглянули результати аналізу та досліджень, затвердили SWOT-аналіз по пріоритетних напрямках, обговорили пріоритетні цілі, які, по-перше, відображають отримані аналітичні дані, по-друге можуть бути вирішені.

Результат: Проведений аналіз представлений і обговорений, відібрані пріоритетні питання, визначені сильні та слабкі сторони.

Крок 4. На основі проведених опитувань, результатів аналізу зібраної статистичної та загальної інформації сформовано бачення розвитку громади, дерево цілей, включаючи завдання для досягнення цілей.

Крок 5. Оголошено збір проєктних ідей, зібрано проєктні пропозиції.

На основі обробленої інформації сформовано стратегічний план. В ході роботи визначилися найгостріші проблеми, які вимагають нагального вирішення.

Найважливіша частина процесу – визначення ключових проєктів. Відбувається процес підготовки обмеженої кількості узгоджених і важливих для громади проєктів, реалізація яких сприятиме вирішенню проблеми громади, сприяти досягненню поставлених цілей, задовольняти усі зацікавлені сторони, отримають від них підтримку в їх реалізації по кожному з пріоритетних напрямів. Саме ці проєкти є основою плану реалізації Стратегії.

Крок 6. Розширене засідання робочої групи та обговорення проєкту Стратегії розвитку громади. Після внесення пропозицій, ухвалених робочою групою, на підсумковому засіданні робочої групи відбулося затвердження

проєкту Стратегії та передача його до селищної ради.

Найпріоритетнішим завданням респонденти вважають зменшення рівня безробітності, другим за пріоритетністю визначено ремонт доріг між населеними пунктами громади, а третім – ремонт вулиць в населених пунктах. Серед важливих завдань розвиток малого та середнього бізнесу, підтримка фермерства та розвиток промислових підприємств.

Окремого розгляду заслуговує оцінка респондентами реалістичності виконання завдань, потрібних для розвитку громади на найближчі 3 роки, оскільки це певним чином характеризує сподівання мешканців у кращі зміни і довіру, що це буде виконано.

Більшість респондентів за результатами анкетування (75%) не вірять в реальність розвитку громади. Решта (25%) - вірять в розвиток громади, вони менш скептично відносяться до реальності та майбутнього.

Якщо говорити про проблеми у окремо взятих сферах, то аналіз стосовно основних проблем показав, що найбільш вагомими з них є такі:

- **в інженерно-технічній інфраструктурі:**
  - поганий стан дорожньо-транспортної інфраструктури;
  - відсутність транспортного сполучення між населеними пунктами громади;
  - висока зношеність водопровідних мереж;
  - низька якість вуличного освітлення;
- **в освітньо-культурній та економічній інфраструктурі:**
  - недостатнє матеріально-технічне забезпечення загальноосвітніх та дошкільних навчальних закладів, нестача місць в дитячих дошкільних закладах;
  - відсутність зон відпочинку для дітей та дорослих;
  - недостатня кількість дитячих майданчиків;
  - відсутність загальнодоступних спортивно-оздоровчих комплексів;
  - занепад культури в сільських населених пунктах, відсутність проведення культурних заходів;
  - відсутність організації дозвілля для молоді;

- неукомплектованість медичними кадрами закладів охорони здоров'я;
- мала кількість підприємств та робочих місць;
- відсутність залучення інвестицій;
- високий рівень безробіття;
- відсутність підтримки малого та середнього бізнесу;
- **соціальні питання та суспільний розвиток:**
- скорочення чисельності наявного населення;
- міграція населення до великих міст та за кордон;
- відсутність у сільських населених пунктах доступу до інтернету;
- відсутність доступності та прозорості щодо використання бюджетних коштів;
- недовіра до місцевої влади.

Результати SWOT- аналізу отримані за допомогою двох сполучених способів. Перше – це дані попереднього соціально-економічного аналізу, отримані в процесі підготовки профіля громади. Друге джерело – це семінар із членами робочої групи під час розробки стратегії. Отримані результати були узагальнені та представлені у вигляді зведеного SWOT- аналізу, визначено такі сильні й слабкі чинники (сторони) та можливі зовнішні впливи (можливості та загрози) на подальший соціальний та економічний розвиток громади.

Березнегуватська селищна рада вдало поєднує наявність потужних сільгоспвиробників, наявність значної сировинної бази для подальшої переробки сільськогосподарської продукції, досвід роботи населення в сільському господарстві, що посилює можливості розвитку виробництва екологічних продуктів сільського господарства, зростання попиту на продовольчу продукцію на ринку, ріст купівельної спроможності населення та покращення рівня життя громади.

Наявність історичних пам'яток, місць для дитячого відпочинку, творчих колективів, вдале транспортне розташування, відсутність великих підприємств забруднюючих довкілля виробництв, дає можливість розвитку екологічного

туризму, забезпечення рівня екологічної безпеки

Наявність умов для розміщення вітро та сонячних електростанцій дозволяє користуватися альтернативними джерелами енергії.

Відсутність великих забруднюючих доквілля підприємств, наявність природно-заповідних об'єктів дає можливість підвищення рівня екологічної безпеки.

Наявність природних ресурсів, значної сировинної бази для подальшої переробки продукції, наявність умов для розміщення сонячних електростанцій надасть можливість участі громади у загальнодержавних, міжнародних програмах та конкурсах з метою реалізації проєктів спрямованих на розвиток громади.

Стратегічне бачення сформульовано за допомогою активних мешканців громади, що брали участь у засіданнях робочої групи та в опитуваннях.

Березнегуватська територіальна громада – це:

- відкрита, згуртована, економічно самодостатня громада ініціативних людей, толерантна для мешканців і гостей;
- з високим рівнем життя, медицини, освіти, культури;
- екологічно чиста, з якісною інфраструктурою, комфортна та безпечна для проживання та ведення бізнесу.

Під час створення стратегії визначено три стратегічних цілі:

1. Зміцнення економічних можливостей громади
2. Становлення сучасної системи надання послуг
3. Привабливий, ефективний та безпечний життєвий простір громади

Визначено також операційні цілі:

- 1.1. Створення умов для розвитку малого та середнього підприємництва
- 1.2. Створення умов для розвитку трудових ресурсів
- 1.3. Зовнішнє позиціонування та маркетинг громади
- 1.4. Підтримка та розвиток туризму
- 2.1. Залучення мешканців до управління громадою
- 2.2. Доступність адміністративних послуг

- 2.3. Підвищення якості життя людини
- 2.4. Формування доступної та якісної освіти, що відповідає вимогам суспільства
- 2.5. Розвиток культурного середовища
- 3.1. Покращення стану автомобільних доріг та безпеки руху на території громади
- 3.2. Вдосконалення просторового планування
- 3.3. Енергоефективна інфраструктура громади та безпечний житловий фонд
- 3.4. Збереження довкілля, відновлення та сталє використання природних ресурсів
- 3.5. Правопорядок та безпека території громади

План реалізації даної Стратегії приймається окремим нормативним документом. В його основу покладено проектні ідеї, відібрані та доопрацьовані на основі пропозицій, що надійшли від галузевих структурних підрозділів її селищної ради, членів робочої групи, депутатів селищної ради, представників колективів установ, організацій, жителів громади. Оскільки Стратегія буде реалізовуватися в два етапи, то План реалізації Стратегії також буде розроблятися та затверджуватися у відповідні два етапи. Завдання і заходи, передбачені Стратегією, будуть розподілено в Плані реалізації по етапах впровадження, і тут будуть уже визначені конкретні відповідальні виконавці, потреби та джерела фінансування, часові рамки реалізації.

Реалізацію Стратегії передбачається здійснювати в такі два етапи:

На першому етапі (2021-2023 роки) ставиться реалізація завдань та заходів, впровадження яких стабілізує на перспективу фінансову незалежність та конкурентоздатність громади, поліпшить стан найважливіших для населення об'єктів інфраструктури:

- Обґрунтування розподілу земель за цільовим призначенням шляхом – розроблення генеральних планів, планів зонування населених пунктів громади;

- Поліпшення інфраструктури транспортного сполучення, водопостачання, водовідведення, вуличного освітлення з максимально ефективним використанням наявних фінансових та матеріальних ресурсів;
- Роботи по благоустрою, вдосконалення поводження з твердимипобутовими відходами;
- Організаційні заходи із створення та підтримки сільськогосподарських – кооперативів;
- Впровадження дієвих заходів щодо зміцнення фінансово-економічної основи територіальної громади: встановлення оптимальних ставок місцевих податків і зборів, пошук резервів наповнення бюджету за рахунок природного потенціалу громади і т.д.;
- Максимальне залучення громадських організацій, колективів установ, – молоді, жителів громади до участі в проєктах з поліпшення довкілля та інфраструктурних об'єктів;
- Покращення матеріально-технічної бази системи надання комунальних послуг, установ освіти, культури, фізичної культури, медицини, спорту.

На другому етапі (2024-2027 роки) ставиться реалізація завдань та заходів, впровадження яких забезпечить привабливість громади як місця комфортного проживання та ведення бізнесу:

- Продовження робіт з максимальним спрямуванням наявних – фінансових ресурсів на поліпшення об'єктів інфраструктури, що забезпечують комфортне проживання та відпочинок жителів громади та гостей;
- Продовження робіт по благоустрою, озелененню територій, облаштуванні місць відпочинку, спортивних та дитячих майданчиків;
- Підтримка діяльності сільськогосподарських кооперативів;
- Проведення заходів для стимулювання та підтримки створення в домогосподарствах жителів громади агросадиб для зеленого туризму;
- Розвиток громадського руху завдяки застосування практик залучення – колективів, молоді, жителів громади до участі в проєктах з

поліпшення життєвого середовища;

– Завершення заходів, робіт та іншої діяльності, розпочатої на перших– двох етапах реалізації.

Основними методами та метою моніторингу реалізації Стратегії є збір, узагальнення, періодичний аналіз показників соціально-економічного розвитку громади та визначення міри досягнення цілей та завдань Стратегії. Моніторинг проводиться на підставі даних структурних підрозділів селищної ради, відповідальних виконавців заходів, статистичних даних та опитування мешканців.

Індикатори відображають ефективність виконання конкретних завдань та засвідчують їх відповідність цілям Стратегії.

Показники для моніторингу збираються за результатами кожного року реалізації Стратегії. На основі зібраних даних готується річний звіт та звіт щодо виконання періоду трирічного планування.

Річний звіт складається з переліку ключових показників за кожною ціллю, кожним пріоритетом або заходом; містить інформацію про досягнення кожного об'єктивного пріоритету або виконання заходу; оцінку можливостей досягнення поставлених цілей на трирічний цикл планування.

Підсумковий звіт про моніторинг за трирічний цикл планування до показників, які передбачаються у річних звітах, містить загальні оцінки ефективності, результативності та стійкості досягнутих результатів.

Моніторингові звіти є відкритими документами і використовуються для уточнення завдань та бюджетних програм області на наступний за звітним бюджетний рік.

Для всіх можливих форм організації процесу моніторингу головним є проведення ретельного відслідковування виконання завдань та реалізації проєктів, коригування та актуалізація Стратегії, за необхідності, з огляду на зміну ситуації, оскільки одні проєкти будуть завершені, а деякі замінені іншими.

Кількість показників у Стратегії оптимізована – аби не зменшувати можливості управління, але водночас мати можливості для об'єктивного

оцінювання. Причому вони спираються на переважно місцеві джерела: дані досліджень, звіти виконкому, інформацію місцевих органів державної влади, територіальних органів центральних органів державної влади, звіти суб'єктів господарювання, матеріали в ЗМІ, Інтернет-ресурсах, зокрема – соціальних мережах. За можливості отримана інформація співставлятиметься з даними державної статистики. Разом із тим Стратегія передбачає появу власної, муніципальної статистики.

Ефективність впровадження Стратегії значною мірою залежатиме від наступної відповідальності та послідовності Березнегуватської селищної ради та її виконкому, наполегливості представників робочої групи та зацікавлених сторін, усіх небайдужих, хто матиме нагоду та бажання взяти участь у досягненні сформульованого бачення майбутнього територіальної громади. При цьому роль ініціатора, координатора впровадження, моніторингу та оцінки бере на себе сама громада – через власні виборні органи.

Селищний голова особисто та через призначених фахівців відповідає за формальну організацію, підготовку Стратегії та її реалізацію.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Визначено, що стратегічне планування дозволяє комплексно вирішувати сучасні проблеми місцевого розвитку, забезпечувати як цілісне функціонування місцевої системи, так і окремих економічних, соціальних, екологічних та інфраструктурних процесів, які по суті визначають зміст місцевого розвитку.

З'ясовано, що в управлінні розвитком територіальної громади, планування посідає надзвичайно важливе місце, вбираючи в себе організаційний початок всього процесу реалізації місцевої соціально-економічної політики. Зазначено, що планувальним документом, який готується в процесі стратегічного планування, є стратегія розвитку територіальної громади. Така стратегія є стратегічним планом розвитку територіальної громади, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрями сталого економічного і соціального розвитку на довгостроковий період.

Встановлено, що стратегія розвитку територіальної громади, з точки зору процесу її підготовки та методики, є складним інструментом впливу на майбутнє громади. Її розробка потребує чіткого алгоритму, політичної волі та знань працівників місцевого самоврядування, готовності місцевого бізнесу і населення.

Виявлено особливості стратегічного планування розвитку міст в зарубіжних країнах: стратегічне планування розвитку територій націлене на підвищення її конкурентоспроможності; у більшості європейських країн стратегічні документи регіонального розвитку розробляються державними органами влади; стратегічні плани соціально-економічного розвитку територій комплексно поєднані з планами стійкого розвитку навколишньої території; розвивається міжмуніципальне та міжрегіональне співробітництво в процесі стратегічного планування розвитку територій; створюються спеціальні державні та недержавні органи, які професійно займаються стратегічним плануванням на регіональному, місцевому рівнях; ключовими каталізаторами стратегічного

планування на регіональному та місцевому рівнях виступають великі проекти.

2. З'ясовано, що нормативно-правове забезпечення процесу розробки та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку громад та територій передбачає цілісну та взаємоузгоджену систему, що визначає перелік стратегічних та планувальних документів у сферах регіонального і місцевого розвитку, визначає інституції, що формують та здійснюють державну регіональну політику та реалізують проекти регіонального розвитку, однак, існує нагальна потреба у прийнятті закону який визначатиме правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи стратегічного планування в країні. Розглянуто взаємозв'язок між законодавчим забезпеченням засад формування стратегічного планування та ефективністю його реалізації.

3. Під час підготовки стратегії розвитку територіальної громади переглядаються існуючі умови, аналізуються сили, які впливають на місцеву економіку, розробляються конкретні заходи, яких треба вжити, та плануються зміни, які мають впливати на регіональну економіку.

4. Аналіз стратегій розвитку громад Миколаївської області, а саме Доманівської (Польський досвід) та Березнегуватської (досвід АМУ), виявив наявність певних розбіжностей у методичних засадах розробки таких стратегій. Водночас, при всьому розмаїтті поглядів на цей процес, є певні базові елементи, які формують основу стратегічного планування розвитку територіальних громад.

5. Визначено, що для підвищення ефективності застосування інструментів реалізації місцевих стратегій розвитку в громадах доцільно:

- використовувати середньостроковий метод бюджетування в громаді та виготовляти планувальну документацію з питань просторового планування;
- основними інструментами реалізації Стратегії вважати Плани заходів з реалізації стратегії: цільові програми та проекти регіонального розвитку, щорічні програми соціально-економічного розвитку;
- при підготовці та реалізації цілей стратегії розвитку громади залучати кваліфікованих працівників органів місцевого самоврядування. Їх досвід щодо залучення жителів громади до планування, а головне реалізації цілей є

надважливим.

– послідовність впровадження прийнятих у громаді планувальних документів, програм. Дуже часто новий лідер громади має свій погляд на прийняті документи та діяльність попередників, що в свою чергу лише погіршує темпи сталого розвитку громади.

– в умовах воєнного стану надзвичайно важливим є забезпечення оперативного, належного та безперервного виконання місцевих стратегій розвитку. З метою забезпечення ефективного функціонування бюджетної сфери та життєвонеобхідних потреб жителів територіальних громад у період дії воєнного стану.

– впроваджувати проектне управління при реалізації стратегії розвитку громади, що забезпечить високий рівень виконання стратегії завдяки комплексу проектів, кожен з яких повинен відповідати стратегічному плану громади та спрямований на реалізацію стратегічних пріоритетів;

– здійснювати моніторинг реалізації стратегії розвитку громади, що передбачає чітке визначення методів, форми його проведення в залежності від об'єкта спостереження, а також створення органу з моніторингу реалізації стратегії розвитку громади та розробка Положення про його діяльність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України, прийнята 28 червня 1996 року. Офіційне видання. Київ : Український Центр Правничих Студій, 2006. 124 с.
2. Європейська Хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року, ратифікована Законом України від 15 липня 1997 року №452/97-ВР: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. С. 170.
4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/156-19>
5. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
6. Про затвердження державної стратегії розвитку України до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 №385. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>
7. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України №179 від 03.03.2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
8. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21 грудня 2022 року №265. URL : <https://mtu.gov.ua>
10. Стратегія сталого розвитку Доманівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області на 2018-2026 роки. URL :

<https://domanivskaotg.dosvit.org.ua/useful-info/strategiya-rozvitku>

11. Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2020 року.  
URL : <https://www.economy-mk.gov.ua/index.php/ua/component/content/article/115->

12. Європейська стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні. URL : [https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy\\_for\\_Innovation.pdf](https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy_for_Innovation.pdf)

13. Європейське врядування: Біла книга. URL : <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/Bila-knyga-YEvropey-ske-vryaduvannya.pdf>

14. Рекомендаціях Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті». URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_739#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_739#Text)

15. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України №695 від 5.08.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

16. Цілі Сталого Розвитку, сформульовані у Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року». URL : <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>

17. Стратегії розвитку Березнегуватської селищної ради Миколаївської області на період до 2027 року. URL : [https://rada.info/upload/users\\_files/04375808/4e0ef7717008b03c89456fb4b5676695.doc](https://rada.info/upload/users_files/04375808/4e0ef7717008b03c89456fb4b5676695.doc)

18. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 №333-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

19. Бюджетний кодекс України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n407>

20. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.

21. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів. Практичний посібник. Міністерство фінансів України. 2016 р. 1БСЕД.