

До захисту  
Р

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД  
В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Студентка 2 курсу магістратури денної форми  
навчання спеціальності 281 «Публічне управління  
та адміністрування» освітньо-наукової програми  
«Місцеве самоврядування»

Чайка Анна Олександрівна

Науковий керівник

к.е.н., доцент Берданова Ольга Володимирівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень із праць інших авторів без  
відповідних посилань

Студентка Чайка А.О. 

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
регіональної політики від «02» травня 2024 р., протокол № 33.

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного  
управління, професор

Колтун Вікторія Семенівна

(підпис)



КИЇВ – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Чайка А. О.* Стратегічне планування розвитку територіальних громад в контексті повоєнного відновлення. – 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, 2024.

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено науковий огляд базових понять дослідження, зокрема «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічне планування на місцевому рівні». Розглянуто нормативно-правову базу стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні. Проаналізовано соціально-економічний потенціал розвитку Ірпінської територіальної громади. Визначено сучасні проблеми розвитку Ірпінської громади внаслідок воєнних дій на її території. Обґрунтовано пріоритети розвитку Ірпінської міської територіальної громади. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення методичних засад моніторингу реалізації стратегій розвитку територіальних громад на основі європейського досвіду.

*Ключові слова:* стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічне планування розвитку територіальної громади, моніторинг та оцінювання.

## ANNOTATION

*Chayka A. O.* Strategic planning of the local communities development in the context of post-war reconstruction. – Qualifying master's thesis on the rights of manuscript.

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», specialty 281 «Public management and administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2024.

In the qualifying master's work, a scientific review of the basic concepts of the study was carried out, in particular, "strategic planning", "strategic management", "strategic planning at the local level". The regulatory and legal basis of strategic planning for the development of territorial communities in Ukraine is considered. The socio-economic development potential of the Irpin community was analyzed. The current problems of the Irpin community development as the military operations on its territory result have been identified. The development priorities of the Irpin community are substantiated. Proposals have been developed to improve the methodological principles of monitoring the implementation of local communities' strategies based on European experience.

*Keywords:* strategic planning, strategic management, strategic planning of local community development, monitoring and evaluation.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

Чайка А. Шляхи вирішення проблем внутрішньо переміщених осіб через формування соціального капіталу: матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. С. 151-153.



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ	
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ	
ГРОМАД .....	9
1.1. Огляд досліджень стратегічного планування місцевого розвитку у	
наукових працях .....	9
1.2. Нормативно-правові засади стратегічного планування розвитку	
територіальних громад .....	17
Висновки до розділу 1 .....	21
РОЗДІЛ 2_СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА СУЧАСНІ	
ПРОБЛЕМИ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ (НА ПРИКЛАДІ ІРПІНСЬКОЇ	
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ) .....	
	24
2.1. Коротка характеристика Ірпінської міської територіальної громади ...	24
2.2. Соціально-економічний потенціал розвитку Ірпінської територіальної	
громади .....	29
2.3. Сучасні проблеми розвитку Ірпінської громади внаслідок воєнних дій	
на її території .....	37
Висновки до розділу 2 .....	43
РОЗДІЛ 3_СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ	
ГРОМАД .....	
	47
3.1. Пропозиції щодо пріоритетів розвитку Ірпінської міської територіальної	
громади .....	47
3.2. Посилення моніторингу реалізації стратегій розвитку територіальних	
громад на основі європейського досвіду .....	54
Висновки до розділу 3 .....	62
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	70

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Внаслідок російської агресії багато територіальних громад України зазнало значних втрат. Збільшення безробіття, бідності населення як результат економічних втрат, зруйнована інфраструктура, суттєве погіршення стану навколишнього середовища – це не повний перелік проблем, що постали перед територіальними громадами. Їх вирішення потребує консолідації зусиль усіх суспільних секторів і формування умов подальшого перспективного розвитку.

Визнанням управлінським інструментом, що, з одного боку, сприяє згуртуванню територіальної громади навколо найважливіших питань, а з іншого, дозволяє обґрунтовано визначити конкурентні переваги території та на цій основі сформуванню вектор розвитку є стратегічне планування.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення органи місцевого самоврядування мають зосередитись не лише на вирішенні найбільш болючих проблем, а й усвідомлювати необхідність створення платформи для майбутнього зростання. Ситуація сьогодення не дозволяє пасивно чекати рішень «згори», треба проявляти ініціативу та самостійність у розв'язуванні питань місцевого розвитку – відновлення діяльності підприємницького сектору, створення нових робочих місць, збільшення зайнятості населення, в тому числі вимушених переселенців, зростання доходів місцевих бюджетів, підвищення рівня життя, розвиток інфраструктури. Такий підхід передбачає глибоке розуміння особливостей місцевого соціально-економічного розвитку у складному глобалізованому світі, світі нових реалій. Перетворення знань та досвіду представників органів місцевого самоврядування у практичну стратегічну діяльність, налагодження стійких партнерств є передумовою забезпечення довготривалої конкурентоспроможності територіальних громад.

Наведене свідчить про актуальність обраної теми магістерського дослідження.

Основи сучасної теорії та методології стратегічного управління почали формуватися, починаючи із другої половини ХХ століття. Величезний внесок у його становлення і розвиток внесли такі вчені, як: П. Ансоф, П. Друкер, Дж. Куїн, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрикленд, П. Чандлер та інші. У своїх роботах вітчизняні вчені О.В. Берданова, Р. Л. Брусак, В.М. Вакуленко, Г.В. Васильченко, Н.В. Сментина, В.В. Тертичко, С.А. Романюк, тощо акцентували увагу на необхідності посилення стратегічної діяльності територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Проте підходи до стратегічного планування розвитку територіальних громад після широкомасштабного вторгнення РФ в Україну потребують подальших досліджень.

*Мета і завдання дослідження.* Мета магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку територіальних громад в контексті повоєнного відновлення.

Для досягнення зазначеної мети були вирішені наступні *завдання*:

- дослідити наукові підходи до стратегічного планування місцевого розвитку;
- здійснити огляд нормативно-правових засад стратегічного планування розвитку територіальних громад;
- проаналізувати соціально-економічний потенціал розвитку Ірпінської територіальної громади;
- виявити сучасні проблеми розвитку Ірпінської громади внаслідок воєнних дій на її території;
- обґрунтувати пріоритети розвитку Ірпінської міської територіальної громади;
- дослідити європейський досвід моніторингу та оцінки реалізації стратегій місцевого розвитку та розробити на цій основі пропозиції для українських громад.

*Об'єкт дослідження* – стратегічне планування розвитку

територіальних громад.

*Предмет дослідження* – стратегічне планування розвитку територіальних громад в контексті повоєнного відновлення.

*Методи дослідження.* В роботі було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, аналізу й синтезу, узагальнення, системного підходу, структурно-логічний і порівняльний та інші. Інформаційно-довідкову базу дослідження становили праці вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців з питань стратегічного планування розвитку громад.

Нормативно-правову основу магістерської роботи склали: закони України, постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств України, оперативні матеріали Ірпінської міської територіальної громади Київської області.

*Практичне значення роботи* полягає в тому, що основні положення та висновки можуть бути використаними органами місцевого самоврядування під час стратегічного планування розвитку громад, а також при підготовці навчальних дисциплін кафедри регіональної політики в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

*Структура і обсяг магістерської роботи.* Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг кваліфікаційної магістерської роботи складає 72 сторінки, список використаних джерел містить 42 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### 1.1. Огляд досліджень стратегічного планування місцевого розвитку у наукових працях

Стратегічне планування як різновид управлінської практики в підприємницькому секторі бере свій початок у середині минулого століття. Поштовхом до цього слід вважати потребу у відокремленні таких типів управління як оперативне управління та управління підприємством у довгостроковій перспективі. Швидкі зміни зовнішніх параметрів діяльності підприємств призвели до необхідності виробляти управлінські практики, які б сприяли довгостроковому виживанню підприємницьких структур і зробити це у рамках оперативного планування не представлялось можливим. Тому у менеджменті починають бурхливо розвиватися стратегічні підходи до управління, з'являються різні школи стратегічного планування, представники яких досліджують різні аспекти стратегічного планування та пропонують різноманітні інструменти його здійснення.

Засновниками стратегічного планування та управління, безперечно, слід вважати американських вчених - І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Чандлера, Ф. Селзніка, К. Эндрюса, тощо.

Так, А. Чандлером у дослідженні «Стратегія і структура» вперше було введено поняття стратегії як визначення основних довгострокових цілей підприємства та програми відповідних дій і ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, замість поняття - політика бізнесу [3]. Тобто стратегія розглядається як спосіб розподілу ресурсів між поточними і перспективними видами діяльності організації задля реалізації визначеної мети. При цьому А. Чандлер вважав, що основним у виборі та розробці підприємницької

стратегії є раціональне планування.

П. Друкер у праці «Менеджмент: задачі, відповідальність, практики» пропонує виокремлювати чотири типи підприємницьких стратегій:

- «1. Стратегії, які дозволяють бути найшвидшими за найбільших
2. Стратегії, які допомагають бути там, де їх немає.
3. Стратегії зайняття екологічної ніші.
4. Інноваційні стратегії зміни базових характеристик товарів, послуг, ринку та виробництва» [4].

Основоположником аналітичного підходу до розробки стратегії вважається І. Ансофф, який одержує серед науковців і практиків неформальний титул «батька стратегії». Він стверджував, що стратегію можна розглядати як дисципліноване підприємництво, управління яким здійснює менеджер шляхом реалізації трьох функцій, які змінюють фірму: «розробка нових стратегій, конструювання нових організаційних здібностей та управління трансформацією компанії задля досягнення нею нової стратегічної позиції» [2].

Класичний підхід, що сформувався завдяки А. Чандлеру, П. Друкеру, І. Ансоффу та іншим вченим, передбачає таку послідовність стратегічного планування: «формування місії та бачення → аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ → розроблення стратегії → її реалізація» [42].

Поділ планування на реактивне, проактивне та інтерактивне було запропоновано Р. Акоффом. Саме інтерактивне планування є найближчим до сучасного розуміння стратегії, тому що при цьому передбачається визначення сценарію бажаного майбутнього та знаходження шляхів його досягнення з максимальною близькістю до запланованого [1]. Діяльність сучасних корпорацій (Apple, Microsoft та інших) підтверджує ефективність розробки пропозиції для ще не існуючого ринку, а далі формування ринку через цілеспрямований вплив фірми.

Найбільш ґрунтовно із використанням методологічного підходу школи стратегічного управління були проаналізовані у праці Г. Мінцберга, Б.

Альстренда і Дж. Лемпела [5]. Ними було виокремлено десять наукових шкіл, які розвинулись за ці часи (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Школи стратегічного управління (складено за [5, 11])

Школа стратегії	Представники	Підходи
Школа дизайну	А. Чандлер, Ф Селзнік, К. Эндрюс	Передбачає стратегію як процес, який зосереджується на формуванні стратегії ключовими особами в організації.
Школа планування	І. Ансофф, Дж. Штейнер	Зосереджена на формалізації процедури як стратегії.
Школа позиціонування	М. Портер, Д. Шенделл, К. Хаттен	Передбачає, що обмежений набір стратегій може бути застосований будь-якою компанією.
Школа підприємництва	Г. Мінцберг, О Коллінз, Д. Мур	Підкреслює роль топ-менеджменту як творців стратегії.
Когнітивна школа	Г. Саймон, А. Дюгейм,	Зосереджена на творчих процесах, які відбуваються у свідомості стратега
Школа навчання	Р. Лап'єр, Дж. Куїнн.	Розглядає створення стратегії як процес, що розвивається завдяки навчанню
Школа влади	А. Макліллан, Э. Петтігрю	Зосереджена на впливі влади та політики на стратегію
Школа культури	С. Фельдман, Дж. Барні	Фокусується на колективній вигоді від стратегії для всіх зацікавлених сторін
Школа зовнішнього середовища.	К. Джордж, М. Ханнан, Дж. Фріман	Розглядає зовнішнє середовище як головний фактор, що впливає на процес розробки стратегії.
Школа конфігурації	Д. Міллер, П. Хандвалла	Розглядає формування стратегії як процес організаційної трансформації.

Школа дизайну передбачала розробку топ-менеджером стратегічної концепції, яка далі реалізується підлеглими. Процес розробки стратегії спрямовувався на збалансування внутрішніх і зовнішніх можливостей компанії.

У школі планування:

- стратегії є результатом контрольованого, свідомого процесу формального планування, розділеного на певні контрольні етапи та підкріпленого техніками.
- відповідальність за загальний процес лежить на виконавчому директорі, але на практиці відповідають за виконання планувальники.
- стратегії повністю підготовлені після процесу планування, тому їх можна впроваджувати застосовуючи суворий контроль за реалізацією різноманітних цілей, програм, бюджетів, тощо.

У школі позиціонування М. Портером пропонується обирати стратегію з залежності від дії п'яти конкурентних сил, що діють у певній галузі:

- конкуренція серед існуючих підприємств;
- загроза входження нових фірм;
- вплив постачальників ресурсів;
- ризики виробництва продуктів-замінників;
- впливу споживачів.

Таким чином структурний аналіз є фундаментом для розробки конкурентної стратегії.

На відміну від попередніх шкіл школа підприємництва акцентує увагу на такому:

- «стратегія існує в свідомості лідера як довгострокова перспектива або бачення;
- стратегії народжуються в результаті напівсвідомого процесу, заснованому на досвіді та інтуїції лідера;
- керівник палко просуває стратегію і тримає її під жорстким контролем, щоб у разі необхідності ввести корективи;

- бачення, а отже, і стратегія є гнучкими і можуть змінюватися з часом;
- як наслідок, організації потрібна гнучкість, щоб дозволити лідеру рухатися за бажанням;
- підприємницька стратегія часто передбачає спеціалізацію (диференціацію) у ніші, захищеній від жорсткої конкуренції» [5].

У школі навчання цікавим є те, що роль лідерства полягає не в спеціальній розробці стратегій, а в управлінні процесом стратегічного навчання, на основі якого можуть виникати нові стратегії.

Школа влади наголошує на тому, що групи працівників, які мають найбільшу владу в певній ситуації, можуть переслідувати свої інтереси під час розробки стратегії. Це може обмежувати можливості фірми свідомо розробляти стратегії, скоріш стратегія формується через обдумане прийняття рішень. Безперечною заслугою даної школи вважаємо необхідність врахування силового поля, що створюється в організації.

Процес формування стратегії в школі конфігурації може приймати вигляд концептуального дизайну, формалізованого плану, бачення лідерства, колективного навчання чи політичних ігор, або простої реакції на сили зовнішнього середовища. Незалежно від вигляду стратегія має застосовуватися своєчасно і у конкретному контексті.

Поступово стратегічне планування та стратегічне управління, які довели свою ефективність у комерційному секторі, починає проникати й в публічну сферу. При цьому застосовуються різні, в основному комбіновані, підходи з тих, що описані вище.

Ще у 60-ті роки І. Ансофф продемонстрував взаємопроникнення функцій комерційних та неприбуткових організацій як таких, що обслуговують потреби зовнішнього середовища через постачання товарів чи послуг для задоволення суспільних потреб. Це стало поштовхом щодо адаптації стратегічного планування розвитку фірм до територіального розвитку, так як і бізнес й території (регіони, міста, територіальні громади)

об'єднує спільна ціль: задовольнити попит споживачів на послуги та знайти ресурси для їх покращення в майбутньому. Крім того, місцева влада як й комерційна організація, має реагувати на зміни зовнішнього середовища та розподіляти ресурси, максимально використовуючи наявні можливості для задоволення потреб мешканців.

Можна визначити, що фундамент нового погляду на управління складними соціально-економічними системами регіонів і громад склала ідея перенесення у сферу публічного управління положень стратегічного планування, що були розроблені у приватному секторі. Таким чином, поряд з комерційним стратегічним плануванням виникає стратегічне планування розвитку територій – планування на рівні адміністративно-територіальних одиниць країни (регіонів, районів, територіальних громад). При цьому місцеві стратегії асоціюються з «маяком, що вказує на найшвидший шлях їх розвитку» [10], а стратегічне планування, відповідно, розглядається як інструмент підвищення територіальної конкурентоспроможності. Черкашина К. В. відмічає, що поступово відбувається перехід: «від традиційних бюрократичних моделей адміністрування до таких моделей, за якими система управління оцінюється за її здатністю найкраще задовольняти динамічні потреби громадян як основних споживачів послуг» [41] задля досягнення стратегічної мети публічного управління – зростання добробуту суспільства.

Можна констатувати, що розуміння потреби у стратегічному плануванні соціально-економічного розвитку територій є закономірним процесом цілеспрямованого нарощування потенціалу територіальних систем та, одночасно, намаганням місцевих органів влади відшукати релевантні інструменти, які б допомогли адекватно відреагувати на зовнішні політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та інші виклики та зміни сучасного світу.

Водночас доречність застосування методів стратегічного планування розвитку комерційних структур у публічному управлінні продовжувала

викликати дискусії, адже для підприємств головною метою діяльності є отримання прибутку, а органи публічного управління забезпечують надання суспільних благ, які з економічної точки зору є неприбутковими. Але економічні зміни, які розпочалися з 50-х років минулого століття, призвели до певного зближення приватного та публічного секторів. Це проявляється в тому, що підприємства стають все більш соціально відповідальними, вимушені під тиском споживачів займатися неприбутковою діяльністю та в меншій мірі орієнтуватися на максимізації прибутку, а такі суспільно значимі сектори як охорона здоров'я, освіта, соціальна допомога все більш комерціалізуються. Тому управлінські інструменти, у тому числі й стратегічне планування, стають більш універсальними та втрачають чіткого розділення на ті, що використовуються у приватному секторі, та ті, що застосовуються у публічному.

Доцільність запровадження стратегічного планування розвитку територіальних громад можна додатково пояснити такими факторами:

1. Стратегічне планування – це інструмент управління, що широко використовується у світі та спрямовується на виявлення існуючого потенціалу території для її перспективного розвитку, приведення у відповідність цього потенціалу та змін у зовнішньому середовищі.

2. Стратегічне планування допомагає адаптувати соціально-економічну систему громади до вимог відкритого конкурентного середовища, приймати оперативні рішення у світлі стратегічних цілей розвитку територіальної громади.

3. Стратегічне планування виступає засобом об'єднання зусиль органів публічної влади та інших зацікавлених сторін задля розв'язання проблем розвитку територіальної громади. Тобто покращуються взаємовідносини між бізнесом, громадськістю та владою, підвищується імідж території.

4. Стратегічне планування допомагає сконцентрувати обмежені ресурси на найголовніших напрямках розвитку, які, з одного боку, є найбільш важливими для територіальної громади, з іншого – найбільш

перспективними для переходу на вищий рівень фінансово-економічної спроможності.

Основні переваги застосування стратегічного планування розвитку територіальних громад наступні [36]:

1. У сфері управління:

- допомагає місцевій владі у створенні системи управління за результатами;
- сприяє чіткішому визначенню дій, які необхідно здійснити для вирішення проблем територіальної громади;
- сприяє більшій узгодженості функціонування структур органів влади через багаторівневе врядування;
- трансформація структури управління згідно вектору, що визначається пріоритетами місцевого розвитку та покращення інституційного забезпечення змін на місцевому рівні.

2. У взаємодії із зацікавленими сторонами:

- допомагає підтримувати і структурувати діалог між зацікавленими сторонами у процесі стратегічного планування місцевого розвитку та у розробці рішень на основі загального консенсусу;
- допомагає відкривати нові перспективи і можливості для соціальної згуртованості;
- допомагає забезпечити спадковість місцевої політики.

3. У сфері прийняття інноваційних рішень і концепцій:

- враховує цінність як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів, що можуть створити нову якість життя;
- враховує екологічні загрози як пріоритетні для забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

4. У сфері реалізації програмних рішень:

- сприяє кращому збалансуванню програмних заходів та обмежених ресурсів;
- генерує більші можливості для залучення альтернативних джерел фінансування;
- забезпечує прогнозованість для довгострокового інвестування з боку бізнесу та громадян.

У цілому, стратегічне планування розвитку територіальних громад

націлено допомогти місцевій владі обрати такі стратегічні цілі розвитку, які відображають колективне бачення майбутнього, і такі завдання, що опрацьовано за участі усіх зацікавлених сторін. Такий підхід не тільки відповідає потребам місцевої спільноти, а й дозволяє тісніше взаємодіяти з бізнес-структурами, іншими територіальними громадами, національними та міжнародними партнерами.

Узагальнюючи теоретичні наробки, надаємо таке визначення стратегічному управлінню розвитком територіальної громади - це сукупність пріоритетних цілей і завдань, визначених у процесі побудови органами місцевого самоврядування стратегічної місцевої політики на основі специфіки території, зовнішніх можливостей і загроз та у партнерстві із зацікавленими сторонами.

## **1.2. Нормативно-правові засади стратегічного планування розвитку територіальних громад**

Останнім часом в Україні відбулись кардинальні зрушення щодо нормативно-правового забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад, що було зумовлено низкою внутрішніх і зовнішніх чинників: реформуванням публічного управління в контексті децентралізації владних повноважень, формуванням євроінтеграційних зв'язків із Європейським Союзом та адаптацією управлінських практик, прийнятих в Україні до європейських. Це дало поштовх для зміцнення стратегічних підходів до соціально-економічного зростання територій, що проявилось у розробці стратегій розвитку територіальних громад.

Започаткування можливості для органів місцевого самоврядування розробляти власні програмні документи розвитку було закладено у Законі «Про місцеве самоврядування в Україні» ще у 1997 році. Так, у Статті 27 було зазначено, що:

«до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад

належать:

а) власні (самоврядні) повноваження:

1) підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування, подання їх на затвердження ради, організація їх виконання; подання раді звітів про хід і результати виконання цих програм;

2) забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів;

.....

5) попередній розгляд планів використання природних ресурсів місцевого значення на відповідній території, пропозицій щодо розміщення, спеціалізації та розвитку підприємств і організацій незалежно від форм власності, внесення у разі потреби до відповідних органів виконавчої влади пропозицій з цих питань;

б) подання до районних, обласних рад необхідних показників та внесення пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідно районів і областей, а також до планів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих на відповідній території, з питань, пов'язаних із соціально-економічним та культурним розвитком території, задоволенням потреб населення» [30].

Як бачимо, у Законі згадуються лише коротко- та середньострокові планувальні документи. Нажаль, про зобов'язання розробляти та реалізовувати місцеві стратегії розвитку мови не йшло. Однак, після проведення реформи децентралізації у органів місцевого самоврядування з'явилась додаткова відповідальність щодо формування фінансово спроможних громад та забезпечення кращого майбутнього для їх мешканців. У цьому контексті стратегічне планування як визначення сутності та шляхів досягнення цього майбутнього є надзвичайно важливим для територіальної громади. Причому стратегія має спиратися на аналіз внутрішнього соціально-

економічного потенціалу території, аналіз місцевих проблем та зовнішніх можливостей і загроз, визначати пріоритетні цілі та способи їх досягнення за допомогою проєктів і конкретних заходів.

У 2000 році з'явився Закон «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». У ньому закріплювався принцип самостійності для розробки місцевих програм соціально-економічного розвитку: «місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку забезпечує координацію діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування» [24]. А у ст.19 Закону визначається, що «посадові особи, винні у порушенні цього Закону, притягуються до відповідальності відповідно до законів України» [24]. Знов конкретної мови саме про стратегічне планування у даному Законі немає.

Прошло ще 15 років, коли було прийнято Закон України «Про засади державної регіональної політики», у якому вперше з'являється те, що міські, селищні, сільські ради «затверджують протягом дванадцяти місяців з дня затвердження відповідної регіональної стратегії розвитку на відповідний період стратегії розвитку територіальних громад, забезпечують їх фінансування та реалізацію» [25]. Тобто визначається обов'язковість розробляти стратегії для органів місцевого самоврядування.

У 2022 році Закон був доповнений Статтею 11<sup>1</sup> щодо стратегій розвитку територіальних громад, де чітко визначалось, що дані стратегії мають розробляються виконавчими органами відповідних рад на строк та з урахуванням пріоритетів, що містяться у Державній стратегії регіонального розвитку України та відповідних регіональних стратегіях. Але все ж таки основна увага у даному Законі приділяється регіональним стратегіям,

регламентації їх розробки та моніторингу.

У 2016 році Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства був прийнятий наказ №75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» [28], де чітко зазначалось, що стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади входить до переліку документів, які мають бути у громади. На даний час цей Наказ вже втратив чинність та замінений «Методичними рекомендаціями щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [27] (Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265).

Тобто, спостерігається певне протиріччя у правових документах щодо обов'язковості розробляти стратегії органами місцевого самоврядування. У законах «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» розробка місцевих стратегій взагалі не згадується серед власних повноважень місцевого самоврядування. А у Законі України «Про засади державної регіональної політики» та у Наказі Міністерства розвитку громад та територій України № 265, навпаки, місцева стратегія розвитку повинна бути розроблена у територіальній громаді.

Відмітимо, що у 2015 році вийшла Постанова Кабінету міністрів України №932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». За відсутності інших методичних документів територіальні громади довгий час вимушені були користатися цим актом у процесі підготовки власних стратегій, хоча, зрозуміло, що регіональні стратегії та місцеві стратегії відрізняються та мають свою специфіку. Зазначена Постанова втратила чинність лише 04.08.2023 року. Натомість

була прийнята Постанова Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2023 р. № 816 «Про деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів» [13].

Наслідком наведеної невпорядкованості нормативно-правового забезпечення щодо стратегічного планування розвитку територіальних громад стало те, що не всі громади розробляли стратегії, а існуючі місцеві стратегії суттєво відрізнялися за методологією та змістом.

Виправленню ситуації значною мірою сприяв вже згаданий Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265, у якому з'явилась методологічна чіткість в контексті місцевих стратегій розвитку. Відповідно до Наказу: «стратегія розвитку територіальної громади ... - документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади, розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку, з урахуванням положень Закону України» [27] «Про засади державної регіональної політики»

Таким чином, місцева стратегія розвитку має узгоджуватися з цілями, що визначено у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» (Постанова Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 року №695), у Національній економічній стратегії на період до 2030 року (Постанова Кабміну від 3.03.2021 року №179.), також відповідати пріоритетам регіональної стратегії розвитку, а у глобальному контексті корелювати з Цілями Сталого Розвитку, сформульованими у Порядку денному в області сталого розвитку на період до 2030 року.

## **Висновки до розділу 1**

Починаючи з 50-х років ХХ століття, швидкі зміни у зовнішньому середовищі підприємств призвели до необхідності запровадження управлінських практик, які б сприяли довгостроковому виживанню підприємницьких структур. Тому у менеджменті починають бурхливо розвиватися стратегічні підходи до управління, з'являються різні школи стратегічного планування, представники яких досліджують різні аспекти стратегічного планування та пропонують різноманітні інструменти його здійснення.

Поступово стратегічне планування та стратегічне управління, які довели свою ефективність у комерційному секторі, починають проникати й в публічну сферу. При цьому застосовуються різні, в основному комбіновані, підходи різних наукових шкіл. Тобто поряд з комерційним стратегічним плануванням виникає стратегічне планування розвитку територій.

На нашу думку, під стратегічним управлінням розвитком територіальної громади слід розуміти сукупність пріоритетних цілей і завдань, визначених у процесі побудови органами місцевого самоврядування стратегічної місцевої політики на основі специфіки території, зовнішніх можливостей і загроз та у партнерстві із зацікавленими сторонами.

Останнім часом в Україні відбулись кардинальні зрушення щодо нормативно-правового забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад, що було зумовлено низкою внутрішніх і зовнішніх чинників: реформуванням публічного управління в контексті децентралізації владних повноважень, формуванням євроінтеграційних зв'язків із Європейським Союзом та адаптацією управлінських практик, прийнятих в Україні до європейських.

Водночас, спостерігається певне протиріччя у правових документах щодо обов'язковості розробки стратегії органами місцевого самоврядування. У законах «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» розробка місцевих стратегій взагалі не згадується серед власних

повноважень місцевого самоврядування. А у Законі України «Про засади державної регіональної політики» та у Наказі Міністерства розвитку громад та територій України № 265, навпаки, місцева стратегія розвитку повинна бути розроблена у територіальній громаді.

Тому пропонуємо у Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» додати компетенцію місцевих рад затверджувати стратегії громад, а повноваження виконавчих комітетів місцевих рад доповнити функціями щодо розробки та виконання стратегій.

## РОЗДІЛ 2

### СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ (НА ПРИКЛАДІ ІРПІНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

#### **2.1. Коротка характеристика Ірпінської міської територіальної громади**

Ірпінська міська територіальна громада була створена 12 червня 2020 року. Підставою для цього стало Розпорядження Кабінету Міністрів України № 715-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Київської області», яке було прийнято у рамках реформи децентралізації та об'єднання громад.

Ірпінська міська територіальна громада об'єднала місто Ірпінь, с. Михайлівку-Рубежівку, с. Забуччя, с. Козинці та с. Діброва. Загальна площа територіальної громади на даний час дорівнює 82,05 кв. км. Громада межує на заході з Макарівською ТГ, на сході з Коцюбинською ТГ та Гостомельською ТГ, на півночі – з Бучанською ТГ та Бородянською ТГ, на півдні – з Дмитрівською ТГ. Тобто до складу громади входить 5 населених пунктів, адміністративний центр знаходиться у місті обласного значення - Ірпіні.

До початку широкомасштабного вторгнення рф в Україну населення Ірпінської міської територіальної громади складало більше 66 тис. осіб, яке в основному було зосереджено у місті (60 тис. осіб), у сільській місцевості проживало трохи більше 6 тис. осіб. Демографічна ситуація у громаді формувалась в основному за рахунок міграції, а природне сальдо, на жаль, було негативним (тобто смертність перевищувала народжуваність) [33].

Слід ще підкреслити, що збільшення населення громади відбулось після 2014 року, коли внаслідок тимчасової окупації українських територій з'явилися внутрішньо переміщені особи. У межах Ірпінської громади у 2021

році перебувало 11,2 тис. ВПО, серед яких дітей – 2889, осіб з інвалідністю – 451, пенсіонерів – 2792. Причому кількість внутрішньо переміщених осіб у громаді усі останні роки збільшувалась.

Посиленню міграційних процесів сприяло вдале розташування громади біля м.Києва (всього 7 км від столиці). Нова траса, вільна від заторів, з'єднала Ірпінь з м. Києвом, тому від кінцевої київської станції метро можна доїхати до адміністративного центра ТГ за 7-10 хвилин. За 15-20 хвилин до Києва можна дістатися маршрутним таксі, а також сучасним електропотягом. Місцевість є дуже привабливою для киян, тому в громаді йшло велике будівництво житлових будинків, у які заселялись мешканці столиці та інших регіонів України.

У довоєнні роки місто Ірпінь займав друге місце серед населених пунктів Київської області щодо загальної житлової площі, прийнятої в експлуатацію. Так у 2020 році в Ірпені було здано до експлуатації 3529 квартир, середній розмір житлового приміщення становив 56,6 кв. м загальної площі. Тому у місті з'являлись нові мікрорайони з привабливою соціальною інфраструктурою.

Це призвело до збільшення рівня забудованості території Ірпінської громади (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Розподіл території Ірпінської ТГ у межах населених пунктів

Вид користування	Площа, га	Питома вага у загальній площі, %
<b>Територія, всього</b>	<b>11711,8</b>	<b>100</b>
Забудовані землі	2357,91	20,13
Землі підприємств різних форм власності	117,61	1,00
Землі громадського призначення, комерційного та іншого використання	140,37	1,20
Землі, які використовуються для транспорту та зв'язку	90,47	0,77
Землі зелених насаджень загального	43,56	0,37

користування (парки, сквери, набережні)		
---	--	--

Продовження таблиці 2.1

Вид користування	Площа, га	Питома вага у загальній площі, %
Землі курортно-рекреаційного призначення	109,09	0,93
Вулиці, набережні, площі	276,5	2,36
Ліси та інші лісовкриті площі	1041,84	8,90
Природно-заповідний фонд	2,01	0,02
Сільськогосподарські землі	2349,01	20,06
Інші землі (землі під водою, відкриті землі без рослинного покриву або з незначним рослинним покривом тощо)	879,82	7,51
Інші забудовані землі (території відведені під забудову, території незавершеного будівництва, землі, які використовуються для технічної інфраструктури тощо)	767,16	6,55
Кладовища	29,55	0,25

(складено автором за [33])

Як бачимо, біля третини території громади є забудованою, близько п'яту частину займають землі сільськогосподарського призначення.

В Ірпінській територіальній громаді налічується ціла низка зон відпочинку та рекреаційних зон, серед них: парки «Центральний», «Дубки», «Перемоги», «Покровський», «Письменників», а також гідропарк.

Територією громади протікають річки Ірпінь, Буча та Мислін, є багато озер та ставків. Важливим джерелом водних ресурсів територіальної громади є підземні води Дніпровсько-Донецького артезіанського басейну.

Ірпінська територіальна громада знаходиться у центрі східної Європи, специфічність її природних умов пов'язана з її місцезнаходженням на межі лісостепової фізико-географічної зони та зони мішаних лісів. Громада, як і Європа в цілому, відчуває кліматичні зміни. Європейський Союз повідомляє: «середня температура європейської території суші була на 1,3° С вищою за

десятиліття з 2002 по 2011 рік, ніж до промислової революції» [17].

В Україні за останні 30 років середньорічна температура повітря вже збільшилась на 1°C. Це проявляється в тому, що почастишали посухи; зменшилась кількість опадів, що спричиняє зменшення водності річок та зниження рівня підземних вод; посилилась небезпека пожеж наземної екологічної систем; спостерігаються екстремальні погодні умови, які негативно впливають на критичну інфраструктуру та здоров'я людей, тощо.

Безпосередньо на території громади до найбільших забруднювачів повітряного басейну належать теплові станції, різні промислові підприємства, транспортні засоби.

Саме тому запобігання погіршенню навколишнього середовища, підтримання балансу та розмаїття екологічної системи, потребує від органів місцевого самоврядування та усіх мешканців громади багатьох зусиль.

З урахуванням можливості екологічних небезпек у громади здійснюються такі заходи:

- «запобігання забруднення підземних та поверхневих вод;
- покращення санітарно-екологічного стану водних об'єктів;
- покращення санітарно-екологічного стану природних джерел;
- покращення якості питної води;
- зменшення викидів забруднюючих речовин та покращення стану атмосферного повітря;
- охорона і раціональне використання земель;
- озеленення, благоустрій селища, збереження природно-заповідного фонду;
- розвиток сфери поводження з твердими побутовими відходами;
- екологічна освіта і виховання;
- раціональне використання земель;
- ...
- ліквідація надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру,

терористичних проявів та їх наслідків» [32].

Реалізації наведених вище напрямів та забезпеченню усіх необхідних для успішної життєдіяльності громади заходів сприяє сформована система публічного управління в громаді, яка складається з представницьких і виконавчих органів місцевого самоврядування і громадських організацій.

До складу міської ради входить 38 депутатів.



Рис. 2.1. Структура органів місцевого самоврядування Ірпінської міської територіальної громади (складено автором за [22])

У громаді активно функціонують громадські організації, серед них: «Координаційна рада Ірпінського регіону», «Волонтерська рада», громадська організація «Учасників АТО», «Ірпінська міська спілка воїнів-учасників антитерористичної операції», Молодіжна громадська рада при виконавчому комітеті міської ради, громадська рада при виконавчому комітеті міської ради, тощо.

Активна громада разом із сильною місцевою владою створюють міцний фундамент для стратегічного планування розвитку громади.

## **2.2. Соціально-економічний потенціал розвитку Ірпінської територіальної громади**

Основу економічного потенціалу Ірпінської міської територіальної громади складає діяльність мікропідприємств у сфері торгівлі, транспорту, громадського харчування, тощо. Всього у місті функціонувало у довоєнні часи 20 великих підприємств, 58 середніх підприємств та 208 малих підприємств. Промисловість у місті є не досить розвиненою та представлена:

- переробною промисловістю, а саме: виробництвом гумових та пластмасових виробів, хімічною промисловістю, промисловістю з виготовлення меблів, виробництвом будівельних матеріалів, тощо;
- виробництвом і розподіленням електроенергії, газу та води.

До найбільших промислових підприємств громади належали [33]:

1. ПП «Комінвент плюс» – виробництво димоходів, повітропроводів та іншого побутового приладдя. Фундаментом для організації підприємства став багаторічний досвід роботи в Європі керівника компанії, а також його бажання донести сучасні технології будови димоходів в Україні.

2. ТОВ «Натур+» – виробництво лікарських засобів – гематогену; функціонально-харчових препаратів – Вітаміл, Актівміл, Вітаміл+; дитячого

харчування та дієтичних харчових продуктів.

3. ТОВ «НВО «Екософт» – виробництво малогабаритних товарів для побутового використання, систем для промислового використання.

4. ТОВ «Планета пластик» – виробництво пластмасових плит, листів, труб і профілів.

5. ТОВ «Рубіж» – виробництво металевих виробів, порошкових вогнегасників і устаткування загального призначення.

6. ТОВ «Автобансервіс» – виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, електродвигунів, генераторів і трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури.

7. ТОВ «Крохмалепродукти України» – виробництво картопляного крохмалю, солодових екстрактів екстрактів для медичних і косметологічних потреб.

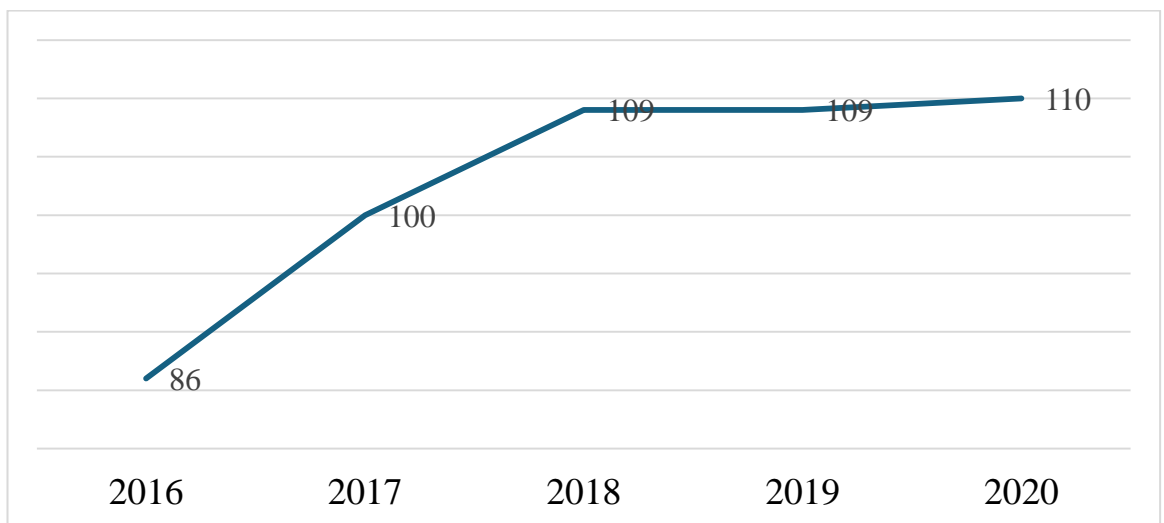


Рис. 2.2. Кількість малих підприємств на 10 000 населення в Ірпінській громаді у довоєнний період

З графіку видно, що кількість малих підприємств на 10000 населення в Ірпінській громаді щороку збільшувалася, водночас частка продукції малих підприємств в загальному обсязі реалізованої продукції залишалися незначною (близько 5%).

На сільських територіях Ірпінської громади основними секторами економічної діяльності є сільське господарство, мисливство, рибництво, оброблення металевих відходів та брухту, торгівлі та побутове

обслуговування.

Загалом, станом на кінець 2023 року, в Ірпінській громаді було зареєстровано 11703 суб'єктів підприємницької діяльності, серед них 4474 юридичних осіб і 7229 – фізичних осіб-підприємців (ФОПів) [31].

Найбільшу частину зареєстрованих СПД складають мікропідприємства – 11576 од. Це пояснюється тенденцією до подрібнення малих підприємств, яка склалась останніми роками не лише в Ірпінській міській територіальній громаді, а й в Україні в цілому. Можна сказати: «це свідчить про запровадження для мікропідприємств порівняно привабливіших умов ведення бізнесу, які переважно визначаються диференційованим підходом в застосуванні спрощеної системи оподаткування, а також більшою гнучкістю мікробізнесу до диверсифікації видів діяльності в критичних умовах» [31].

Найбільшими сектором економічної діяльності в Ірпінській міській територіальній громаді є оптова та роздрібна торгівля. Суб'єктами підприємницької діяльності у сфері роздрібною торгівлі забезпечується значна частка надходжень до місцевого бюджету, створюються нові робочі місця для працевлаштування мешканців громади. Але тимчасова окупація громади призвела до повного або часткового руйнування ринків, торгових приміщень, розриву традиційних ланцюгів постачання продукції, погіршення логістичних можливостей, зменшенню купівельної спроможності мешканців громади. Після звільнення території громади робота торгових роздрібних підприємств і закладів громадського харчування поступово відновлюється. Цьому сприяє й масове повернення мешканців до громади та ремонт дорожньої мережі.

Економічним викликом сьогодення стало те, що загальна кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності є значно більшою, ніж СПД, що сплачують податки, а це означає і функціонують. Це говорить про наявність економічних проблем, що виникли внаслідок загальних несприятливих воєнно-політичних умов в країні. Досить велика частка підприємців не відмовляється від реєстрації СПД, але тримає цей статус у

«замороженому» стані з надією на покращення економічної ситуації.

Кризові явища в українській економіці спостерігались ще у довоєнний період, у тому числі внаслідок пандемії COVID-19, далі шоків стан 2022-ого року. Це неминуче призвело до економічного падіння та згорання виробництва. Водночас, підприємці Ірпінської громади поступово повертаються до активного бізнес-життя, адаптуються до нових умов та потреб споживачів. Це ще раз підтверджую, що малий бізнес є найбільш гнучким та адаптивним до зовнішніх змін, споживчого попиту, нових реалій та потреб.

Погіршення економічної ситуації призвело й до ускладнень на ринку праці. У довоєнні часи рівень безробіття в Ірпінській громаді становив 9,6 %, а у 2023 році – 34,5% [32].

До найбільших роботодавців громади відносяться:

- ДП «Фуршет Центр»;
- ДП «Фуршет Регіон»;
- Управління освіти і науки Ірпінської міської ради;
- Національний Університет ДПС України;
- Комунальний заклад «Ірпінська центральна міська лікарня»;
- ВО «Укрдержліспроєкт»;
- ТОВ «Ірпінське АТП 13250»;
- Ірпінська філія по експлуатації газового господарства «Київоблгаз»;
- КП «Ірпінськводоканал»;
- ТОВ «Укрпромфінансбезпека»;
- Відокремлений підрозділ національного університету біоресурсів і природокористування України «Ірпінський економічний коледж»;
- Київський фінансово-економічний коледж;
- Відділ культури, національностей та релігій Ірпінської міської ради;
- Комунальне підприємство «Управління житлово-комунального господарства «Ірпінь»;

- ТОВ «Планета Пластик»;
- ПП «Лагуна».

У Програмі соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2024 рік зазначається: «найбільше вакансій на сайті <https://www.dcz.gov.ua/> пошуку роботи відкрито для спеціалістів сфери продажів, в сфері ІТ, інтернету, для фахівців зі сфери транспорту (9%), робітничого персоналу (16,8%), в будівництві (5,9%), в медицині та фармацевтиці (5,3%). Ці спеціалісти, окрім фахівців сфери будівництва, були найбільше затребувані від початку війни» [32].

Наведене актуалізує потребу в активізації інвестиційної діяльності в громаді, нарощуванні інвестиційних потоків у розвиток територіального господарського комплексу. Базуючись на тому те, що місто Ірпінь та селища має значні земельні ресурси, достатньо розвинену інфраструктуру, транспортну доступність до м. Києва, висококваліфіковані трудові ресурси та вигідне географічне положення, можна робити висновок про високу інвестиційну привабливість громади.

Відмітимо, що інвестування в громаду реалізується, передусім, через продаж або надання в оренду вільних земельних ділянок для налагодження підприємницької діяльності. Невеликі земельні ділянки та вільні «грінфілди», які розміщені в громаді, можуть використовуватися для офісних і невеличких складських приміщень, торгівельних підприємств і установ сфери побутових послуг, тощо. Також у місті розташовані земельні ділянки промислових підприємств, які припинили свою діяльність, («браунфілди») з підведеними комунальними та транспортними мережами.

З 2015 року в територіальній громаді функціонує Центр надання адміністративних послуг «Прозорий офіс», у якому створена система «Електронна черга», електронний кабінет ЦНАП та надається 424 адміністративних послуг.

Житлово-комунальне господарство м.Ірпінь сьогодні підтримується 4 комунальними підприємствами (КП «Ірпіньводоканал», КПП

«Теплоенергопостач», УЖКГ «Ірпінь», КП «Управління благоустрою міста»), які надають послуги з водопостачання та водовідведення, тепlopостачання, експлуатації та ремонту житлових будинків, міського благоустрою, освітлення, тощо. Крім того, житлово-комунальне обслуговування здійснюють 15 приватних ЖЕКів, 300 ОСББ та інших управителів.

Освітня мережа Ірпінської міської територіальної громади є достатньо розвиненою та складається з 29 закладів та установ освіти комунальної форми власності:

- «- 13 закладів дошкільної освіти;
  - 10 закладів загальної середньої освіти;
  - 3 заклади позашкільної освіти - Ірпінський центр позашкільної освіти, позашкільне відділення Ірпінської гімназії “Освіта” та Ірпінський міжшкільний ресурсний центр;
  - Дитячо-юнацька спортивна школа;
  - Інклюзивно-ресурсний центр Ірпінської міської ради;
  - Центр професійного розвитку педагогічних працівників Ірпінської міської ради
- та 27 ліцензованих приватних закладів освіти (16 закладів дошкільної освіти та 11 закладів загальної середньої освіти)» [32].

Але на даний час у громаді діє лише 12 комунальних та 10 приватних закладів дошкільної освіти.

У 2023-2024 навчальному році у школах громади розпочали навчання 10848 учнів. Згідно потреб учнів у закладах загальної середньої освіти пропонуються різні форми навчання, а саме:

- очна форма (8964 учня);
- дистанційна форма (81 учень);
- екстернатна форма ( 223 учнів);
- сімейна форма (1564 учнів);
- форма педагогічного патронажу (32 учня).

Організувати навчальний процес очно у всіх закладах загальної середньої освіти вдалося завдяки облаштуванню найпростіших укриттів у 5-ти закладах, протиракетних укриттів у 2-ох закладах та найпростіших укриттів для вчителів та учнів ще двох закладів у приміщеннях інших установ, які знаходяться у пішій доступності.

Проблемними у системі освіти громади залишаються такі питання:

1. Перевантаженість закладів дошкільної освіти Ірпінської міської територіальної громади та велика черга на влаштування до закладів дошкільної освіти.

2. Перевантаженість закладів загальної середньої освіти міста Ірпінь, які розташовані в центрі. Це призводить до навчання учнів у другу зміну. Тобто будівництво нових та добудова існуючих освітніх закладів, відкриття нових приватних установ є нагальною потребою.

3. Необхідність будівництва в місті Ірпені закладу позашкільної освіти на сучасній матеріально-технічній базі.

Значну роль у патріотичному вихованні, створенні умов для самореалізації особистості, її формуванні як громадянина відіграє для сфера культури, яка в Ірпінській громаді представлена 12 установами:

- бібліотека комунальної форми власності з 2 філіями у селах;
- 1 початковий спеціалізований мистецький навчальний заклад (школа естетичного виховання);
- 3 міських будинки культури;
- 3 сільських клуби;
- 1 музей.

Однак на сьогодні внаслідок зруйнування не працюють Центральний будинок культури та клуб «Романівка».

Надання медичних послуг в громаді здійснюють комунальні заклади охорони здоров'я:

1. Комунальне некомерційне підприємство «Ірпінська центральна міська лікарня».

2. Комунальне некомерційне підприємство «Ірпінський міський центр первинної медико-санітарної допомоги».

3. Комунальне некомерційне підприємство «Ірпінська стоматологія».

Також на території громади функціонують приватні медичні заклади.

Таблиця 2.2

## Зклади охорони здоров'я комунальної форми власності [33]

Показник	Значення
Кількість закладів охорони здоров'я	3
Кількість лікарняних ліжок	370
Кількість лікарів	187
Забезпеченість лікарняними ліжками у розрахунку на 10 тис. населення	38,58
Планова ємність амбулаторно-поліклінічних закладів	770
Забезпеченість лікарями на 10 тис. населення	19,5

До складу Комунального некомерційного підприємства «Ірпінська центральна міська лікарня» входять:

- консультативно-діагностична поліклініка для дорослого населення;
- консультативно-діагностична поліклініка для дітей;
- жіноча консультація.

Дана установа є однією з кластерних лікарень Київської області та нею підписано договір за програмою медичних гарантій на 22 пакети з Національною службою здоров'я України.

Значна увага у територіальній громаді приділяється соціальному захисту населення, цьому сприяє впровадження програмного комплексу «Соціальна громада». Безумовно, у центрі уваги перебували внутрішньо переміщені особи, для тимчасового та постійного проживання яких збільшувався збільшення житловий фонд шляхом проведення моніторингу житлового фонду Ірпінської громади задля задоволення потреб ВПО;

розробки Програми формування фонду житла для тимчасового проживання ВПО на 2021- 2025 роки на засадах співфінансування з місцевого (30%) та державного (70%) бюджетів.

В Ірпінській міській територіальній громаді реалізується програма «Турбота», цільовою аудиторією якої є соціально-незахищені верстви населення. Основними напрямками програми є покращення соціальних, організаційних, економічних та правових умов реалізації прав ветеранів війни та праці, учасників антитерористичних операцій/операцій об'єднаних сил, з інвалідів, осіб, малозабезпечених родин, тощо.

### **2.3. Сучасні проблеми розвитку Ірпінської громади внаслідок воєнних дій на її території**

З перших днів широкомасштабного вторгнення РФ в Україну Ірпінська міська територіальна громада потрапила в епіцентр воєнних дій. Це призвело до значних руйнувань економічного потенціалу громади, соціальної, житлово-комунальної та транспортно-дорожньої інфраструктури.

Безпосередньо у м. Ірпінь було повністю зруйновано багато промислових зон, складських приміщень, які орендували підприємці для ведення господарської діяльності, у тому числі виробляли продукцію з дерева, меблі, металопластикові вікна, металеву продукцію, тощо. Були пошкоджені як приміщення, так й виробниче устаткування, матеріали, необхідні для виробництва.

До найбільших підприємств промисловості у межах Ірпінської міської територіальної громади, які були знищені через воєнну агресію російської федерації, відносяться:

1. ТОВ «НВО ЕКОСОФТ» повністю було знищено, а саме: виробничо-складська будівля загальною площею 2940 кв. м. разом з адміністративними та побутовими приміщеннями; було частково зруйновано виробничо-складські приміщення загальною площею 3144 кв. м.; повністю

зруйновано нежитлове приміщення площею загальною площею 1117 кв. м. Основна частина працівників втратила роботу.

На даний час підприємство поступово відновлюється, налагоджується частина виробництва.

2. ТОВ «ПЛАНЕТА ПЛАСТИК» було повністю знищено. Після деокупації громади підприємство розпочало відновлення виробництва та поступово повертає працівників на свої робочі місця.

3. ТОВ «ТРАНСАВТОСЕРВІС» було частково зруйновано, колектив підприємства активно здійснює відновлення.

Оптова та роздрібна торгівля, яка є найбільшим видом економічної діяльності в громаді, з 24 лютого 2022 року значно скоротилась внаслідок руйнувань ринків, торговельних приміщень, доріг, зменшення кількості споживачів, їх купівельної спроможності, тощо. Але з другої половини березня 2002 року після витиснення російських військ з Київської області торговельна мережа стала активно відновлюватися.

Транспортна інфраструктура громади зазнала значних руйнувань. Так ТОВ «Ірпінське АТП 13250» опинилося у зоні окупації та активних бойових дій, тому було знищено переважна частина будівель, споруд та рухомого складу підприємства, передусім автобусів, які перебували на території підприємства. На даний час підприємство веде активний діалог з міжнародними благодійними фондами з метою отримання допомоги для придбання пасажирських автобусів та мікроавтобусів для налагодження пасажирських перевезень.

Щодо дорожньої інфраструктури, то у межах Ірпінської міської територіальної громади було пошкоджено [18]:

- 921,7 кв. м твердого дорожнього покриття;
- 910 кв. м твердого тротуарного покриття;
- 290 од. ливньової каналізації;
- мости, тощо.

Складні завдання стоять сьогодні перед працівниками житлово-

комунальної сфери: необхідно відновлювати зруйновану комунальну інфраструктуру та житловий фонд; адаптуватися до нових викликів, пов'язаних із зниженням можливості сплачувати за комунальні послуги значної кількості людей, виїздом частини населення в інші регіони (як наслідок, у квартирах ніхто не проживає і, відповідно, не оплачує рахунки). З 28 лютого 2022 року до 28 березня 2022 року житлово-комунальні послуги взагалі не надавались.

За даними Ірпінської міської ради: «внаслідок бойових дій на території Ірпінської міської територіальної громади пошкоджено та зруйновано 7204 об'єктів інфраструктури, в тому числі понад 3245 житлових об'єктів, з них 1130 приватних житлових будинки пошкоджено частково, 1483 зруйновано повністю, серед багатопверхових житлових будинків: 515 пошкоджено частково, 80 потребують капітального ремонту, 39 підлягають демонтажу» [18].

Безповоротних втрат зазнало комунальне підприємство «Ірпінсьводоканал», було зруйновано адміністративні приміщення, гаражі, матеріально-технічна та ремонтна база, обладнання, документація. Також у місті та селах громади, де підприємство надавало послуги з водопостачання та водовідведення практично повністю було зруйновано відповідну інфраструктуру, виникло багато аварійних ситуацій. Найбільша станція очищення води в місті Ірпінь була суттєво пошкоджена.

Водночас, попри все підприємства житлово-комунального господарства продовжують надавати послуги в повному обсязі та відновлювати інженерну інфраструктуру.

За розрахунками працівників Інвестиційної ради Ірпеня, для приведення м. Ірпінь до довоєнного стану потрібні інвестиції у розмірі 1 млрд доларів.

Саме тому місцева влада активно співпрацює з міжнародними організаціями, у тому числі UNICEF ООН, міжнародним Комітетом червоного хреста, SOCAR ENERGY, благодійними фондами Карітас,

Народна Допомога, Міжнародна організація з міграції, тощо.

Одним з перших відкликнувся на потреби громади у відновленні житла Благодійний фонд «Леруа Мерлен Солідарність». За його допомогою було відремонтовано за 9 місяців найвищий міський житловий будинок «Титан» та тисяча його мешканців повернулись у свої квартири.

Крім того п'ять багатоповерхових будинків в Ірпені будуть відремонтовані за рахунок коштів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії.

У Київській області розроблено Програму відбудови приватного сектору, у межах якої здійснюється будівництво нових приватних будинків за типовими проектами замість пошкоджених для пільгових верств населення, а саме:

- сімей загиблих або поранених учасників бойових дій;
- багатодітних родин;
- одиноких батьків;
- інвалідів, тощо.

Ці будинки будуть зведені «під ключ» разом з підключенням до інженерних мереж, внутрішнім оздобленням та меблями.

В Ірпенській громаді активно впроваджується Програма «ВідновиДІМ», яка підтримана Фондом енергоефективності України разом з ІФС. Частина ОСББ міста відновлюється через дану Програму.

Всього за Програмою «ВідновиДІМ» буде відновлено 63 будинка, 5 з яких вже повністю відремонтовано, а 21 будинок на даний час активно ремонтується.

Завдяки фандрейзингової платформи «United24» здійснюється відбудова житлового комплексу «Мюнхаузен», квартири у якому до кінця 2024 року будуть повністю готовими для мешканців. До початку воєнних дій у житлового комплекс проживало 390 містян, з яких 90 дітей. Але внаслідок війни зі 131-й квартир комплексу 37 повністю згоріли.

Ще 11 багатоквартирних будинків територіальної громади, які були частково пошкоджені, планує відремонтувати благодійна організація «ADRA

Ukraine» за сприяння Українського гуманітарного фонду.

У м. Ірпінь з метою створення нормальних житлових умов для окремих громадян побудовано модульні містечка «Дубки» та «Ластівка». У «Дубках» наразі мешкає 467 осіб, з числа внутрішньо переміщених осіб та тих, у кого зруйноване власне житло. У «Ластівці» побудовано 36 модульних будинків квартирної типу, де мешкає 121 особа з числа пільгових категорій населення.

У сфері охорони здоров'я територіальна громада теж має втрати, що ускладнює надання якісних медичних послуг. Було пошкоджено 7 будівель, а саме [22]:

- фасад, дах, вікна, вхідна група, зовнішні та внутрішні інженерні системи міської консультативно-діагностичної поліклініки для дорослих;
- вікна, фасад, інженерні системи консультативно-діагностичної поліклініки для дітей;
- вікна, фасад, інженерні системи дитячої лікарні м. Ірпінь;
- вікна та фасад протитуберкульозного відділення м. Ірпінь.

За даними Ірпінської міської ради: «В результаті бомбардувань, розриву снарядів, пожеж, вибухових хвиль руйнувань та пошкоджень різного ступеня зазнали практично усі заклади та установи освіти міста Ірпеня, відновлення яких потребує значних фінансових ресурсів і часу» [18].

Міжнародні партнери на даний час дуже допомагають у відновленні освітньої мережі. Так, громадська організація «Народна Допомога Україна» та благодійний фонд «Леруа Мерлен Солідарність» відновили дитячий садочок «Івасик-Телесик» у селі Козинці, він вже працює для маленьких мешканців громади.

Уряд Литви виділив близько 180 млн гривень на відновлення дитячого садочка «Рута» (раніше називався «Радість»). Варто відзначити, що всі тендерні процедури, починаючи з розробки проєктної документації та завершуючи вибором виконавця будівельних робіт здійснювались за європейськими вимогами із залученням литовських експертів. Це новий

досвід для територіальної громади щодо створення умов прозорої діяльності та попередження корупційних ризиків.

За сприяння португальського міста Кашкайш – побратима Ірпеня реконструйовано заклад дошкільної освіти «Червона калина» (колишня назва «Віночок»).

Заклад дошкільної освіти «Веснянка» був повністю зруйнований, але вже будується новий сучасний триповерховий заклад, де будуть створені безпечні та комфортні умови для виховання, розвитку, навчання та відпочинку маленьких мешканців громади.

Одним з найбільш постраждалих за обсягом руйнувань є заклад загальної середньої освіти Ірпінський ліцей №3. Внаслідок обстрілів було пошкоджено дах, стіни приміщення, шкільна територія, вибито практично всі вікна та двері. UNICEF ООН виділив 4,8 млн євро на капітальний ремонт закладу. Це стало найбільшим проектом відновлення в світі, що було профінансовано UNICEF.

Але крім відновлення будівлі необхідно було здійснити внутрішній ремонт, облаштувати шкільну територію. Так спортивна інфраструктура школи була відновлена громадською організацією «Епіцентр дітям» та фондом «Реал Мадрид»; класні меблі закупив фонд «Жовто Блакитні Крила» та фонд «Eschwege Hilft e.V». Ще низка спонсорів долучилась до різних етапів відбудови ліцею та наразі він відкритий для учнів територіальної громади.

Після місяця окупації міста Ірпеня, була пошкоджена головна спортивна школа міста.

Суттєво постраждала спортивна інфраструктура територіальної громади. Вщент згорів один з будинків Ірпінської дитячо-юнацької спортивної школи. Суттєвих пошкоджень зазнав стадіон «Чемпіон», трибуни підлягають демонтажу, понівечено футбольне поле.

Наш славетний футболіст Андрій Шевченко закликав допомогти відновити Ірпінський стадіон. Його підтримали футбольні клуби «Мілан» та

«Шахтар», а також Parimatch Ukraine, ними та іншими приватними особами було зібрано 600 тис. євро для ремонту стадіону. Зараз здійснюється підготовка проектної документації.

Також влучання ворожих снарядів було по спортивному комплексу університету Державної фіскальної служби України. Було пошкоджено трибуни, покриття футбольного поля, тощо.

Сферу культури також не обійшли руйнування та пошкодження її об'єктів, а саме:

1. Повністю зруйнований Центральний будинок культури.
2. Не може використовуватись внаслідок суттєвих пошкоджень клуб «Романівка».
3. Потребує заміни покрівлі Міський будинок культури.
4. Пошкоджено фасад Міської публічної бібліотеки.
5. Пошкоджено дах і вибито вікна у Краєзнавчому музеї міста.

Важливою подією в Ірпінській територіальній громаді стало проведення Irpin Reconstruction Summit, у якому брали участь близько 120 фахівців міського просторового планування та містобудування. Вони запропонували цікаві ідеї щодо стратегії відбудови міста, його соціальних, спортивних, інженерних об'єктів.

## Висновки до розділу 2

1. Ірпінська міська територіальна громада була створена 12 червня 2020 року та об'єднала місто Ірпінь, с. Михайлівку-Рубежівку, с. Забуччя, с. Козинці та с. Діброва. Загальна площа територіальної громади на даний час дорівнює 82,05 кв. км., адміністративний центр знаходиться у місті обласного значення – місті-герої Ірпені. До початку широкомасштабного вторгнення РФ в Україну населення Ірпінської міської територіальної громади складало більше 66 тис. осіб, яке в основному було зосереджено у місті (60 тис. осіб), у сільській місцевості проживало трохи більше 6 тис.

осіб. Демографічна ситуація у громаді формувалась в основному за рахунок міграції, а природне сальдо, на жаль, було негативним

У довоєнні роки місто Ірпінь займав друге місце серед адміністративно- територіальних одиниць Київської області щодо загальної площі прийнятого в експлуатацію житла. Тому у місті з'являлись нові мікрорайони з привабливою соціальною інфраструктурою.

Це призвело до збільшення рівня забудованості території Ірпінської громади та певного погіршення екологічної ситуації. До найбільших забруднювачів повітряного басейну належать теплові станції, різні промислові підприємства, транспортні засоби.

Забезпеченню усіх необхідних для успішної життєдіяльності громади заходів сприяє сформована система публічного управління в громаді, яка складається з представницьких і виконавчих органів місцевого самоврядування і громадських організацій.

Основу економічного потенціалу Ірпінської міської територіальної громади складає діяльність мікропідприємств у різних сферах економіки. Всього у місті функціонувало у довоєнні часи 20 великих підприємств, 58 середніх підприємств та 208 малих підприємств. Найбільшу частину зареєстрованих СПД складають мікропідприємства – 11576 од.

Найбільшими сектором економічної діяльності в Ірпінській міській територіальній громаді є оптова та роздрібна торгівля. Суб'єктами підприємницької діяльності у сфері роздрібної торгівлі забезпечується значна частка надходжень до місцевого бюджету, створюються нові робочі місця для працевлаштування мешканців громади.

Громада має великий інвестиційний потенціал. Невеликі земельні ділянки та вільні «грінфілди», які розміщені в громаді, можуть використовуватися для офісних і невеличких складських приміщень, торгівельних підприємств і установ сфери побутових послуг, тощо. Також у місті розташовані земельні ділянки промислових підприємств, які припинили свою діяльність, (так звані «браунфілди») з підведеними комунальними та

транспортними мережами.

Освітня мережа Ірпінської міської територіальної громади є достатньо розвиненою та складається з 29 закладів та установ освіти комунальної форми власності. Надання медичних послуг в громаді здійснюють комунальні та приватні заклади охорони здоров'я:

Значна увага у територіальній громаді приділяється соціальному захисту населення, цьому сприяє впровадження програмного комплексу «Соціальна громада

2. З перших днів широкомасштабного вторгнення рф в Україну Ірпінська міська територіальна громада потрапила в епіцентр воєнних дій. Це призвело до значних руйнувань економічного потенціалу громади, соціальної, житлово-комунальної та транспортно-дорожньої інфраструктури.

Безпосередньо у м. Ірпінь було повністю зруйновано багато промислових зон, складських приміщень, ринків, торгових приміщень, відбувся розрив традиційних ланцюгів постачання продукції, погіршення логістичних можливостей. З 7 найбільших підприємств міста – 3 були повністю знищені.

Економічним викликом сьогодення стало те, що загальна кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності є значно більшою, ніж СПД, що сплачують податки, тобто функціонують. Це говорить про наявність економічних проблем, що виникли внаслідок загальних несприятливих умов в країні. Досить велика частка підприємців не відмовляється від реєстрації СПД, але тримає цей статус у «замороженому» стані з надією на покращення економічної ситуації.

Водночас, підприємці Ірпінської громади поступово повертаються до активного бізнес-життя, адаптуються до нових умов та потреб споживачів. Це ще раз підтверджую, що малий бізнес є найбільш гнучким та адаптивним до зовнішніх змін, споживчого попиту, нових реалій та потреб.

Поряд з цим рівень безробіття в громаді залишається значним. У довоєнні часи в Ірпінському регіоні він становив 9,6 %, а у 2023 році – 34,5%.

Транспортно-дорожня інфраструктура громади зазнала значних руйнувань. Складні завдання стоять сьогодні перед працівниками житлово-комунальної сфери: необхідно відновлювати зруйновану комунальну інфраструктуру та житловий фонд. Безповоротних втрат зазнало комунальне підприємство «Ірпінсьводоканал».

У сфері охорони здоров'я територіальна громада теж має втрати, що ускладнює надання якісних медичних послуг. Було пошкоджено 7 будівель

В результаті бомбардувань, розриву снарядів, пожеж, вибухових хвиль руйнувань та пошкоджень різного ступеня зазнали практично усі заклади та установи освіти міста Ірпеня, відновлення яких потребує значних фінансових ресурсів і часу.

Сферу культури та спорту також не обійшли руйнування та пошкодження її об'єктів.

На даний час міжнародні партнери, держава та область дуже допомагають у відновленні зруйнованого потенціалу Ірпінської громади. Ціла низка економічних і соціальних об'єктів вже відновлена.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

#### **3.1. Пропозиції щодо пріоритетів розвитку Ірпінської міської територіальної громади**

У другому розділі нами було проаналізовано соціально-економічний потенціал Ірпінської міської територіальної громади та визначено нові проблеми, які виникли під час тимчасової окупації території. Дана інформація буде відправною точкою визначення пріоритетів розвитку громади, які мають бути спрямовані як на відновлення втраченого потенціалу, так і формування нових точок зростання.

Сьогодні можна спостерігати ситуацію, коли, з одного боку, територіальні громади зазнали значних руйнувань, а з іншого, у них з'являються нові можливості. Українські деокуповані територіальні громади знаходяться у центрі уваги усій міжнародної спільноти. За умови ефективного та якомога повного використання міжнародної допомоги синергетичний ефект від поєднання підтримки нашої країни у воєнній сфері з підтримкою у сфері подолання наслідків широкомасштабного вторгнення росії може стати для територіальних громад дуже вагомим.

Це означає, що територіальні громади мають чітко розуміти власні сильні сторони і проблемні зони, виявляти позитивні та негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть вплинути на перспективний місцевий розвиток(табл.3.1). Особливої важливості набуває здатність органів місцевого самоврядування розробляти сценарії розвитку територіальної громади на основі взаємозв'язків між відповідними можливостями та ризиками, залучаючи до цього процесу усіх зацікавлені сторони. Це дозволяє управляти розвитком громади більш гнучко та цілеспрямовано. За наявності подібних сценаріїв, підготовлених органами управління разом з бізнесом і

громадськістю, можна бути готовим до настання будь-яких подій, не втрачаючи при цьому потенціал розвитку. Таким чином місцевий менеджмент має не лише здійснювати повсякденні справи, а й намагатися створити міцний фундамент майбутнього зростання.

Таблиця 3.1

Аналіз внутрішнього потенціалу Ірпінської міської територіальної громади

Позиції SWOT-аналізу	Характеристика
Сильні сторони	<p>Місцева економіка є достатньо диверсифікованою за рахунок діяльності у сферах промисловості, будівництва, торгівлі, транспорту, тощо;</p> <p>Активно розвивається мікробізнес, а також малий і середній бізнес;</p> <p>Значний потенціал має будівельна сфера;</p> <p>Створено окремі елементи інфраструктури підтримки бізнесу;</p> <p>На території є ресурс «гринфілдів» і «браунфілдів»;</p> <p>У громаді реалізуються різні європейські ініціативи;</p> <p>Демографічний потенціал громади зростає, у тому числі за рахунок ВПО;</p> <p>Поступово здійснюється переорієнтація підприємств на європейські ринки збуту;</p> <p>Наявна значна частка земель сільськогосподарського призначення;</p> <p>Громада має значний соціальний потенціал, активно діють громадські організації;</p> <p>Наявність потужної мережі освітніх закладів, у тому числі загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти;</p> <p>Створено платформу з пошуку інвесторів для реалізації інноваційних проєктів;</p> <p>Вдале розташування - близькість до Києва;</p> <p>Впроваджуються інструменти диджиталізації у рамках програми «Дія. Цифрова громада»;</p> <p>Розвинена транспортно-дорожня інфраструктура, громадський транспорт</p>
Слабкі сторони	<p>Руйнування частини промислових підприємств і різке падіння промислового виробництва;</p> <p>Недостатня активність підприємств щодо виробництва експортоспроможної продукції;</p>

## Продовження таблиці 3.1

Позиції SWOT-аналізу	Характеристика
Слабкі сторони	<p>Не проведено інвентаризацію вільних земельних ділянок;  Недостатнє інвестування у великий бізнес громади;  Низький рівень інноваційного розвитку в громаді;  Відсутні бізнес-інкубатор, бізнес-центр, проєктний Офіс, індустріальний парк, тощо;  Неактивний рух щодо кооперації у сільськогосподарському господарстві;  Відсутня маркетингова стратегія  Нестача кваліфікованих кадрів, більша частина людей працевлаштована в столиці;  Відсутність інформаційної підтримки та консалтингової підтримки започаткування власного бізнесу, здійснення сертифікації продукції задля виходу на європейський ринок;  Зношена та частково зруйнована житлово-комунальна інфраструктура;  Відсутня Комплексна програма просторового розвитку громади;  Генеральні плани населених пунктів потребують оновлення;  Не розроблено мапу інженерних мереж територіальної громади, схеми тепло-, водопостачання та водовідведення потребують оновлення;  Відсутня платформа взаємодії місцевої влади, закладів вищої освіти та науково-дослідних організацій задля створення і впровадження інновацій;  Відсутня взаємодія бізнес-структур, громадських організацій, науковців, для обміну знаннями та найкращими практиками;  Наявність земель, що потребують ревіталізації;  Недостатній рівень цифрового розвитку громади та надання електронних послуг, особливо в сільській місцевості;  Недостатній рівень реалізації різноманітних заходів з підвищення енергоефективності;  Значне руйнування соціальної інфраструктури та житлового фонду під час тимчасової окупації;  Значні втрати приміщень, логістичного потенціалу у сфері торгівлі;  Зниження купівельної спроможності населення та значний рівень безробіття.</p>

До позитивних факторів зовнішнього середовища слід віднести:

Продовження процесів інтеграції в Європейський Союз;

Повернення заарештованих російських активів в Україну як компенсації за зруйновану інфраструктуру;

Продовження в Україні розпочатих до війни реформ, передусім щодо децентралізації, боротьби з корупцією, судової реформи, реформи освіти та охорони здоров'я, тощо;

Залучення додаткових коштів у громаду з державних джерел (Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, Державний фонд регіонального розвитку, Державний фонд енергоефективності, Фонд підтримки малого та середнього бізнесу, тощо);

Активна співпраця з програмами міжнародної технічної допомоги;

Активізація в Україні фандрайзингових платформ, волонтерських рухів, спонсорської допомоги щодо відновлення постраждалих територій;

Пряма міжнародна допомога територіальним громадам, які зазнали значних руйнувань;

Переорієнтація України на інноваційний вектор розвитку бізнесу;

Державне стимулювання використання альтернативних джерел енергії та місцевих заходів у контексті європейського зеленого курсу;

Посилення державних програм підтримки внутрішньо переміщених осіб;

Продовження цифровізації системи управління в Україні, в тому числі запровадження державної цифрової екосистеми DREAM.

Ризиками, що формуються зовнішнім середовищем, є наступні фактори:

Активізація бойових дій чи, навпаки, «заморожування» воєнного конфлікту без остаточного його вирішення;

Значні демографічні втрати;

Зниження інвестиційної привабливості країни внаслідок підвищення

безпекових ризиків;

Загальне погіршення соціально-економічної ситуації в країні внаслідок воєнних дій;

Зниження курсу національної валюти;

Гостра нестача фінансових ресурсів, які необхідні для ведення бойових дій проти загарбника та відновлення нормального життя в деокупованих громадах;

Збільшення державного боргу;

Зниження рівня добробуту населення;

Висока енергоємність та низька енергетична ефективність економіки України;

Погіршення психологічно-емоційного стану населення, що призводить до більшої соціальної напруженості;

Відтік значної частки активного населення в інші країни після початку повномасштабного вторгнення росії;

Недостатнє фінансування програм навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації робочої сили;

Наявність значної частки тіньової економіки, яка не продукує надходження до бюджетів усіх рівнів;

Посилення корупційних скандалів, що знижує імідж України та заважає збільшенню її підтримки.

Порівняльний аналіз сильних сторін і можливостей розвитку Ірпінської територіальної громади дозволяє прийти висновку:

1. Розвинутий у громаді малий та середній бізнес, створені елементи інфраструктури підтримки підприємництва, розвинута сфера будівництва, позитивне демографічне сальдо дозволяють зконцентрувати на території відповідні сфери економічної діяльності, підтримані сформованою інфраструктурою, галузевими знаннями і кваліфікованими кадрами, міжмуніципальним співробітництвом із сусідніми територіальними громадами, взаємодією з ІТ сектором, науковими, проєктними та освітніми

зкладами.

2. Промислові підприємства виробляють достатньо конкурентоспроможну продукцію: фармацевтичні препарати і відповідні матеріали, різне електрогенеруюче обладнання, електророзподільчі і контрольні системи, пластмасові вироби, напівфабрикати із сільськогосподарської сировини. Є можливість посилення агропромислового комплексу на сільських територіях громади, створення індустріального парку задля промислового зростання і поглиблення переробки сільськогосподарської сировини у готову продукцію для споживчих ринків. Це може стати суттєвим двигуном економічного розвитку на тлі заглиблення глобальної продовольчої кризи.

3. Активна реалізація у громаді міжнародних проєктів, благодійницьких програм, міжнародних ініціатив, що значно допомагає громаді реалізовувати необхідні заходи, відновлювати інфраструктуру, на що не вистачило б власних ресурсів.

Аналіз слабких сторін громади свідчить про наступне:

Втрата окремих промислових об'єктів внаслідок воєнних дій на території громади, довоєнна економічна криза, пов'язана з пандемією COVID-19 негативно позначились на економічному потенціалі громади. Як результат проявились негативні тренди на ринку праці, збільшилось безробіття. За даними місцевої влади: «Сучасний ринок праці Ірпінського регіону характеризується наявністю комплексу проблем, серед яких: скорочення пропозиції робочої сили та зростання попиту на неї, низький рівень заробітної плати, брак високопродуктивних робочих місць, невідповідність професійних та загальних компетенцій працівників потребам роботодавців, тіньова зайнятість населення, ймовірний розвиток складної епідемічної ситуації. В цій ситуації важливим фактором, що зменшує негативні наслідки вищезазначених проблем може стати ресурс міжнародних програм, які присутні в регіоні, а також державних цільових програм в умовах розпочатих галузевих реформ в Україні. Необхідно знаходити нові

точки економічного зростання громади, формування нових центрів місцевого економічного розвитку та переходу до інклюзивної моделі розвитку. При цьому Угода про асоціацію з ЄС та нові системи партнерства з іншими регіонами України, країнами Європи та Азії можуть значно сприяти процесу. В цих умовах важливими є встановлення тісних зв'язків та партнерств громади ТПП Київської області з метою активізації консалтингової діяльності з питань зовнішньоекономічної діяльності та сертифікації продукції підприємств для виходу на ринки ЄС. Необхідно також активізувати співпрацю громади із Київським регіональним відділенням Асоціації міст України та іншими регіональними та місцевими інституціями економічного розвитку у напрямку SMART – трансформації економіки громади» [37].

Аналіз у секторі слабких сторін і зовнішніх ризиків вказує на наступне:

1. Продовження воєнного протистояння агресії РФ призводить до подальшого звуження економіки, посилення міграційних процесів, передусім в інші країни. Чим довшою буде війна, тим глибше біженці будуть адаптуватися до життя у країнах свого перебування, тому їх повернення у рідну громаду ставатиме все більш проблематичним. Вже зараз приватні і комунальні підприємства та заклади відчувають дефіцит трудових ресурсів. Ситуація посилюється внаслідок близькості до столиці, де пропонуються вищі заробітні плати та кращі умови роботи.

2. Вкрай потрібно не просто відновлювати комунальну та інженерну інфраструктуру до стану, якою вона було у довоєнні часи, а впроваджувати заходи з її модернізації для уникнення у подальшому численних аварій у житлово-комунальному секторі.

3. Неактивна реалізація в Україні базових реформ знижує імідж держави та довіру міжнародних партнерів до України. Розчарування міжнародних партнерів може вплинути на зменшення міжнародної фінансової допомоги, що вкрай негативно позначиться на спроможності держави забезпечити розбудову територіальних громад у повоєнний період.

Як компенсаторні механізми, необхідно передбачити систему підтримки підприємницької діяльності в громаді.

4. Відсутність у громаді власної розвинутої системи місцевого економічного розвитку, що формується за рахунок використання різних сучасних інструментів і підходів, у тому числі стратегічних, маркетингових, стимулюючих, посилюватиме негативні тенденції стагнації економіки громади.

Виходячи з наведеного, посиленню спроможності Ірпінської міської територіальної громади сприятиме реалізація наступних стратегічних пріоритетів:

1. Створення місцевої екосистеми підтримки малого та середнього підприємництва.
2. Відновлення та розвиток на засадах енергоефективності житлово-комунального господарства громади.
3. Відновлення соціальної інфраструктури громади.
4. Створення системи ефективного публічного управління в громаді.

### **3.2. Посилення моніторингу реалізації стратегій розвитку територіальних громад на основі європейського досвіду**

Розробка стратегії є важливим, але лише початковим кроком, стратегічного управління розвитком територіальних громад. Далі необхідно зосередження зусиль щодо реалізації стратегії і, безперечно, моніторинг є одним з обов'язкових інструментів забезпечення цього процесу.

Моніторинг і оцінювання впровадження стратегії являють собою систему спостереження за процесом реалізації стратегічних цілей на основі зворотного зв'язку з територіальною громадою та вивчення змін у зовнішньому середовищі, що допомагає вчасно відкорегувати заходи, проєкти, оперативні цілі.

У Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад зазначається: «Моніторинг є сукупністю заходів із обліку, збору, аналізу та узагальнення інформації, що проводиться з метою відстеження та аналізу динаміки і структурних змін, що відбуваються у громаді відповідно до стратегічних, оперативних цілей та завдань, визначених у Стратегії» [27].

У Статті 23 Закону України «Про засади державної регіональної політики» визначено принципи здійснення моніторингу: «Система моніторингу ґрунтується на принципах:

1) цілеспрямованості - орієнтованості на досягнення цілей і вирішення конкретних завдань державної регіональної політики та соціально-економічного розвитку об'єктів державної регіональної політики;

2) системного підходу - дослідження взаємозв'язків об'єкта моніторингу з іншими об'єктами вищого і нижчого рівнів адміністративно-територіального устрою;

3) комплексності - здійснення моніторингу окремих сфер соціально-економічного розвитку об'єктів моніторингу у взаємозв'язку;

4) безперервності спостереження за об'єктом моніторингу;

5) систематичності збору, обробки та аналізу інформації;

6) порівнянності показників і індикаторів моніторингу в динаміці;

7) узгодженості нормативно-правового та організаційно-методичного забезпечення, сумісності технічного, інформаційного і програмного забезпечення;

8) об'єктивності первинної, аналітичної і прогностичної інформації та оперативності її доведення до органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування;

9) відкритості та доступності результатів моніторингу для громадськості» [25].

У контексті європейського досвіду моніторинг найчастіше

використовується задля аудиту фінансових витрат, пов'язаних з реалізацією стратегії, тобто моніторинг являє собою інструмент фінансового управління. У такий спосіб здійснюється спостереження за фінансуванням проєктів згідно запланованого графіку їх впровадження та отриманням відповідного результату, продукту даного проєкту.

Також призначенням моніторингу є виявлення впливу стратегічного проєкту на загальний розвиток території. Таке завдання є більш складним, ніж просто фінансовий моніторинг. Це пов'язано з тим, що часто відсутня необхідна інформація, крім того більшість проявів впливу на розвиток громади проявляється згодом, вже після реалізації проєкту. Поряд з цим, моніторингові системи все частіше використовуються для збору даних про безпосередні результати проєкту. Це дозволяє сформувати інформаційні бази даних, які стануть у нагоді під час аналізу поточних процесів впровадження стратегії.

Для підвищення ефективності моніторингової діяльності, потрібно, щоб на практиці інформація про продукти (результати) проєкту (програми, стратегії) та їх економічний вплив постійно досліджувалась, а надалі розглядалась у комплексі. Для забезпечення актуальності та обґрунтованості інформації достовірність даних моніторингу має перевірятися. Цьому сприяють інспекційні відвідування конкретних територій, де реалізуються конкретні проєкти [6]. Без цього важко забезпечити достовірну картину щодо відповідності моніторингових даних, які формуються виконавцями проєкту, реальній ситуації.

Важливими також є часові рамки проведення моніторингу. Зрозуміло, що моніторингове спостереження має охоплювати якомога більше безпосередніх і короткочасних результатів. У зв'язку з тим, що через моніторинг можна отримати інформацію лише про найбільш прямі ефекти (наприклад, створення робочих місць, збільшення обсягу послуг, створення інфраструктурного об'єкту, тощо), які напряму пов'язані з реалізацією стратегічних заходів і проєктів, бажано, щоб всі ці ефекти були виявлені.

Водночас, терміни реалізації зазначених заходів і проєктів, як правило, є досить короткими для того, щоб виявити середньо- і довгострокові ефекти стратегічних дій. Відмітимо, що моніторингова діяльність, зазвичай, припиняється, коли подається останній звіт наприкінці терміну, на який була розроблена стратегія. Це є серйозним аргументом щодо збору інформації у більш тривалому, ніж терміни реалізації стратегії, періоді. Це може відбуватися шляхом опитування населення громади після завершення терміну реалізації стратегії.

Це свідчить про те, що в європейських країнах моніторинг є постійним процесом, який є невід'ємною частиною впровадження стратегії, програми, проєкту [12].

На відміну від моніторингу, оцінювання є періодичним процесом, який здійснюється у ключові моменти реалізації стратегії та може розглядатися як частина спостережного процесу, який базується на моніторинговій інформації, для забезпечення своєчасними додатковими даними про перебіг реалізації стратегії та розроблення рекомендацій на майбутнє. Лендшел М. визначає: «Оцінювання – періодичний збір та аналіз інформації, з метою вироблення висновків щодо відповідності програми потребам розвитку певної сфери чи території, її результативності, ефективності та сталості» [23].

Основними видами оцінювання стратегій є:

«1. Попереднє оцінювання (ex-ante) – здійснюється на етапі розроблення стратегічного плану. Його мета – спрогнозувати успішність майбутньої стратегії. Такий прогноз дозволяє виявити контекст стратегічного плану, його актуальність, можливі ризики, сильні та слабкі сторони. Попереднє оцінювання допомагає вже на початковому етапі визначити мету й завдання стратегічного плану, розробити правильні підходи до розв'язання виявлених проблем, оцінити реальність потреби та можливість виконати стратегічний план, а також здійснити аналіз ймовірного впливу реалізації стратегічного плану на різні аспекти розвитку організації або території, на макроекономічний розвиток країни загалом, визначення рівня узгодженості

між різними змістовними компонентами стратегічного плану тощо.

2. Проміжне оцінювання (*ex-mid*) – здійснюється в процесі виконання стратегічного плану, і його мета – визначити рівень досягнення поставлених цілей (очікуваних результатів) стратегічного плану та чинників, що сприяють (заважають) його успішному виконанню. Результати проміжного оцінювання є основою для внесення змін у змістовні елементи та процес реалізації стратегічного плану задля досягнення визначених ним результатів. Зокрема, коригуванню піддають процес або механізми реалізації стратегічного плану.

3. Підсумкове оцінювання (*ex-post*) – здійснюється по завершенні реалізації стратегічного плану й має на меті визначити рівень його впливу або наслідки та вивчити позитивний і негативний досвід для уникнення помилок у майбутньому. Підсумкове оцінювання спрямоване на вимірювання того, наскільки стратегічний план вплинув на проблеми, які мав розв'язати. Його мета – збір даних для вироблення підсумкового судження про стратегічний план. Підсумкове оцінювання можуть проводити одразу по завершенні впровадження стратегічного плану; через 3-7 років по завершенні стратегічного плану з метою визначення його довготермінового впливу» [16].

Задля оцінки стратегій розвитку громад у країнах ЄС найбільш важливою вважається проміжна оцінка. Це пов'язано з тим, що лише при проміжному оцінюванні можна виявити проблемні зони реалізації стратегії, проектів і одночасно відкорегувати ці процеси. З точки зору країн ЄС, зрозуміло, що проміжна оцінка є важливою частиною процесу моніторингу.

Експерти визначають: «Структура оцінки стратегій/програм регіонального розвитку в Європейському Союзі має базуватися на власне структурі цих документів, зокрема визначених у них пріоритетах розвитку територій відповідно до наявних проблем. Отже, в програмних документах визначається кілька рівнів цілей (*objectives*):

- операційні цілі, реалізовані у формі продукту (наслідку) (*output*), тобто конкретних заходів, які заплановано здійснити;
- специфічні (конкретні) цілі, які досягаються у формі результату

(result), тобто безпосереднього ефекту від реалізації програми;

– стратегічні (загальні) цілі, виконання яких має вплив (impact), тобто опосередкований середньо- чи довгостроковий наслідок на розвиток певної сфери» [20].

У Європейському союзі застосовують різні підходи до організації проміжного оцінювання. У Франції рекомендується створити експертні комітети як підрозділи Комітету з моніторингу. Хоча даної рекомендації не завжди дотримуються.

Підхід «в межах можливого» застосовувався в Австрії, Нідерландах і Фінляндії, де всі програми територіального розвитку оцінювалися спеціально організованою єдиною робочою групою.

У практичній площині можна виокремити такі завдання проміжної оцінки:

1. Проміжний моніторинг: вимірювання та оцінка результатів, отриманих на даний момент;
2. Проміжна оцінка впливу стратегій і програм на розвиток території;
3. Огляд відповідності складових (заходів, проєктів) програми цілям цієї програми;
4. Оцінка управлінського рівня: оцінка ефективності управління реалізацією стратегій, програм, проєктів.
5. Вироблення пропозицій щодо корегування складових програми згідно результатів оцінювання.

Формування дієвої системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад дозволяє вчасно побачити необхідність певних змін програмних компонентів і внести зміни щодо проблемних цілей і заходів.

Базуючись на європейському досвіді, можна рекомендувати підхід до моніторингу стратегії розвитку територіальної громади, який включає громадський контроль за процесом реалізації стратегії. Ключовим аргументом щодо важливості такого підходу є те, що мешканці громади

мають конституційно визначене право впливати на всі процеси, які стосуються місцевого життя, і мають брати на себе відповідальність за те, наскільки ефективними виявляються ці процеси.

Досягненню даної мети сприятиме:

- проведення громадського оцінювання стратегічного розвитку територіальної громади;
- виділення проблемних зон, які потребують посиленої уваги та управлінського втручання;
- розроблення рекомендацій щодо шляхів вирішення проблемних питань;
- створення підґрунтя для формування експертного середовища на місцевому рівні.

Загальний підхід до організації громадського моніторингу та оцінювання стратегій, програм, проєктів представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Організація громадського моніторингу та оцінювання

Етапи оцінки	Метод, що використовується	Характеристика етапів	Результат оцінки
Експрес-оцінка	Фокус-група (представники громадських організацій, бізнесу, професійних груп)	Проводиться обговорення ситуації у громаді в рамках конкретного стратегічного напрямку	Готується спільний висновок про найбільш важливі проблемні позиції, які виділені в ході обговорення

Аналіз документів	Контент-аналіз, аналіз документів	Аналізуються документи, які мають відношення до стратегічного планування, приводяться у відповідність між собою та з нормативно-правовими актами вищого рівня. Виявляються основні особливості управлінських документів, наповненість конкретними розрахунковими показниками, форми відповідальності за невиконання стратегічних заходів, наявність у стратегічних документах механізму зворотного зв'язку	Комплексний звіт про стан місцевої нормативно-правової бази та приведення її у відповідність
-------------------	-----------------------------------	--	--

Продовження таблиці 3.2

Етапи оцінки	Метод, що використовується	Характеристика етапів	Результат оцінки
Аналіз статистичних даних	Контент аналіз, аналіз документів	Виявлення статистичних показників, які істотно впливають на соціально-економічний розвиток громади у стратегічній перспективі	Аналітичний звіт показники стратегічного розвитку
Аналіз практичних дій з реалізації стратегії	Аналіз звітних документів, публікацій ЗМІ, соціологічні опитування	Встановлення відповідальних за виконання конкретних заходів, передбачених у стратегічному плані. Аналіз практичних дій з реалізації стратегічних напрямів із зазначенням конкретних прикладів, головним чином, відомих у громаді, так як саме вони показують реальну роботу і ефект від неї для громади на відміну від звітних дій.	Аналітичний звіт про результати впровадження стратегії. Публікація звіту в ЗМІ для широкого ознайомлення громадськості
Висновки і пропозиції		Проводиться оцінка комфорту, рівня та якості життя в громаді (комфортність оцінюється з точки зору дотримання прав людини). Оцінюються результати виконання стратегічних планів розвитку території з точки зору	Виявляються проблеми і недоліки. Пропонуються теми для подальшого детального обговорення

		громадян	громадськістю. Обґрунтовується необхідність нових підходів до стратегічного планування розвитку громади з урахуванням виявлених обставин.
--	--	----------	---

Як бачимо, методичним інструментарієм моніторингової діяльності є:

- аналіз документів;
- статистичні методи для збору та аналізу інформації;
- соціологічні методи (дослідження, опитування, фокус-групи, звернення із запитом до державних, комунальних, приватних і громадських організацій).

Організація моніторингу та оцінки у представлений спосіб включає широке коло дій, спрямованих на громадський аналіз перебігу реалізації стратегії розвитку територіальної громади, її оцінювання за найважливішими складовими. Для підтримки моніторингової діяльності пропонується створити Громадську Раду з представників органів місцевого самоврядування, підприємців, громадських організацій, а також інших зацікавлених сторін.

### Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано пріоритети розвитку Ірпінської територіальної громади на основі аналізу соціально-економічного потенціалу та SWOT-аналізу, а саме:

- Створення місцевої екосистеми підтримки малого та середнього підприємництва.
- Відновлення та розвиток на засадах енергоефективності житлово-

комунального господарства громади.

- Відновлення соціальної інфраструктури громади.
- Створення системи ефективного публічного управління в громаді.

2. Аналіз європейського досвіду виявив, що на сьогодні створена дуже потужна практична база формування системи моніторингу реалізації стратегій, програм і планів соціально-економічного розвитку територій. У європейських країнах моніторинг є постійним процесом, який все більше стає невід'ємною частиною циклу виконання програми чи проекту. Оцінка, яка є подією періодичною, проводиться у ключові моменти реалізації програми та може розглядатися як елемент процесу, заснованого на даних моніторингу. Основною функцією систем моніторингу в більшості країн ЄС є моніторинг фінансових витрат з метою аудиту. Системи моніторингу також адаптуються або розробляються для моніторингу фізичних результатів і впливу проекту на розвиток території у цілому.

3. Базуючись на європейському досвіді, пропонується підхід до моніторингу стратегії розвитку громади, в основу якого покладений громадський контроль за процесом її реалізації. Для формування громадської системи моніторингу необхідно вирішити такі завдання: провести громадську експертну оцінку процесу стратегічного планування розвитку громади; виділити проблемні позиції, що вимагають стратегічного та оперативного вирішення за участю місцевої влади, бізнесу і громадськості; запропонувати технології рішення; створити умови для формування місцевого експертного середовища. Методичним інструментарієм моніторингу та оцінки буде: аналіз документів; статистичні методи для збору та аналізу інформації; соціологічні методи (дослідження, опитування, фокус-групи, звернення із запитом до державних, комунальних, приватних і громадських організацій).

## ВИСНОВКИ

1. Дослідження наукових підходів до стратегічного планування виявило, що, починаючи з 50-х років ХХ століття, швидкі зміни у зовнішньому середовищі підприємств призвели до необхідності запровадження управлінських практик, які б сприяли довгостроковому виживанню підприємницьких структур. Тому у менеджменті починають бурхливо розвиватися стратегічні підходи до управління, з'являються різні школи стратегічного планування, представники яких досліджують різні аспекти стратегічного планування та пропонують різноманітні інструменти його здійснення.

Поступово стратегічне планування та стратегічне управління, які довели свою ефективність у комерційному секторі, починають проникати й в публічну сферу. При цьому застосовуються різні, в основному комбіновані, підходи різних наукових шкіл. Тобто поряд з комерційним стратегічним плануванням виникає стратегічне планування розвитку територій.

На нашу думку, під стратегічним управлінням розвитком територіальної громади слід розуміти сукупність пріоритетних цілей і завдань, визначених у процесі побудови органами місцевого самоврядування стратегічної місцевої політики на основі специфіки території, зовнішніх можливостей і загроз та у партнерстві із зацікавленими сторонами.

2. Огляд нормативно-правових засад стратегічного планування розвитку територіальних громад виявив, що останнім часом в Україні відбулись кардинальні зрушення щодо нормативно-правового забезпечення стратегічного планування розвитку громад, що було зумовлено низкою внутрішніх і зовнішніх чинників: реформуванням публічного управління в контексті децентралізації владних повноважень, формуванням євроінтеграційних зв'язків із Європейським Союзом та адаптацією управлінських практик, прийнятих в Україні до європейських.

Водночас, спостерігається певне протиріччя у правових документах

щодо обов'язковості розробки стратегії органами місцевого самоврядування. У законах «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» розробка місцевих стратегій взагалі не згадується серед власних повноважень місцевого самоврядування. А у Законі України «Про засади державної регіональної політики» та у Наказі Міністерства розвитку громад та територій України № 265, навпаки, місцева стратегія розвитку повинна бути розроблена у територіальній громаді.

Тому пропонуємо у Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» додати компетенцію місцевих рад затверджувати стратегії громад, а повноваження виконавчих комітетів місцевих рад доповнити функціями щодо розробки та виконання стратегій.

3. Аналіз соціально-економічного потенціалу Ірпінської територіальної громади виявив, що у довоєнні роки місто Ірпінь займав друге місце серед адміністративно- територіальних одиниць Київської області щодо загальної площі прийнятого в експлуатацію житла. Тому у місті з'являлись нові мікрорайони з привабливою соціальною інфраструктурою.

Це призвело до збільшення рівня забудованості території Ірпінської громади та певного погіршення екологічної ситуації. До найбільших забруднювачів повітряного басейну належать теплові станції, різні промислові підприємства, транспортні засоби.

Забезпеченню усіх необхідних для успішної життєдіяльності громади заходів сприяє сформована система публічного управління в громаді, яка складається з представницьких і виконавчих органів місцевого самоврядування і громадських організацій.

Основу економічного потенціалу Ірпінської міської територіальної громади складає діяльність мікропідприємств у різних сферах економіки. Всього у місті функціонувало у довоєнні часи 20 великих підприємств, 58 середніх підприємств та 208 малих підприємств. Найбільшу частину зареєстрованих СПД складають мікропідприємства – 11576 од.

Найбільшими сектором економічної діяльності в Ірпінській міській територіальній громаді є оптова та роздрібна торгівля. Суб'єктами підприємницької діяльності у сфері роздрібно торгівлі забезпечується значна частка надходжень до місцевого бюджету, створюються нові робочі місця для працевлаштування мешканців громади.

Громада має великий інвестиційний потенціал. Невеликі земельні ділянки та вільні «грінфілди», які розміщені в громаді, можуть використовуватися для офісних і невеличких складських приміщень, торговельних підприємств і установ сфери побутових послуг, тощо. Також у місті розташовані земельні ділянки промислових підприємств, які припинили свою діяльність, (так звані «браунфілди») з підведеними комунальними та транспортними мережами.

Освітня мережа Ірпінської міської територіальної громади є достатньо розвиненою та складається з 29 закладів та установ освіти комунальної форми власності. Надання медичних послуг в громаді здійснюють комунальні та приватні заклади охорони здоров'я:

Значна увага у територіальній громаді приділяється соціальному захисту населення, цьому сприяє впровадження програмного комплексу «Соціальна громада

4. Виявлено сучасні проблеми розвитку Ірпінської громади внаслідок воєнних дій на її території. Це призвело до значних руйнувань економічного потенціалу громади, соціальної, житлово-комунальної та транспортно-дорожньої інфраструктури.

Безпосередньо у м. Ірпінь було повністю зруйновано багато промислових зон, складських приміщень, ринків, торгових приміщень, відбувся розрив традиційних ланцюгів постачання продукції, погіршення логістичних можливостей. З 7 найбільших підприємств міста – 3 були повністю знищені.

Економічним викликом сьогодення стало те, що загальна кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності є значно більшою, ніж

СПД, що сплачують податки, тобто функціонують. Це говорить про наявність економічних проблем, що виникли внаслідок загальних несприятливих умов в країні. Досить велика частка підприємців не відмовляється від реєстрації СПД, але тримає цей статус у «замороженому» стані з надією на покращення економічної ситуації.

Водночас, підприємці Ірпінської громади поступово повертаються до активного бізнес-життя, адаптуються до нових умов та потреб споживачів. Це ще раз підтверджую, що малий бізнес є найбільш гнучким та адаптивним до зовнішніх змін, споживчого попиту, нових реалій та потреб.

Поряд з цим рівень безробіття в громаді залишається значним. У довоєнні часи в Ірпінському регіоні він становив 9,6 %, а у 2023 році – 34,5%.

Транспортно-дорожня інфраструктура громади зазнала значних руйнувань. Складні завдання стоять сьогодні перед працівниками житлово-комунальної сфери: необхідно відновлювати зруйновану комунальну інфраструктуру та житловий фонд. Безповоротних втрат зазнало комунальне підприємство «Ірпіньводоканал».

У сфері охорони здоров'я територіальна громада теж має втрати, що ускладнює надання якісних медичних послуг. Було пошкоджено 7 будівель.

В результаті бомбардувань, розриву снарядів, пожеж, вибухових хвиль руйнувань та пошкоджень різного ступеня зазнали практично усі заклади та установи освіти міста Ірпеня, відновлення яких потребує значних фінансових ресурсів і часу.

Сферу культури та спорту також не обійшли руйнування та пошкодження її об'єктів.

На даний час міжнародні партнери, держава та область дуже допомагають у відновленні зруйнованого потенціалу Ірпінської громади. Ціла низка економічних і соціальних об'єктів вже відновлена.

5. Обґрунтовано пріоритети розвитку Ірпінської територіальної громади на основі аналізу соціально-економічного потенціалу та SWOT-аналізу, а саме:

- Створення місцевої екосистеми підтримки малого та середнього підприємництва.
- Відновлення та розвиток на засадах енергоефективності житлово-комунального господарства громади.
- Відновлення соціальної інфраструктури громади.
- Створення системи ефективного публічного управління в громаді.

6. Дослідження європейського досвіду виявило, що на сьогодні створена дуже потужна практична база формування системи моніторингу реалізації стратегій, програм і планів соціально-економічного розвитку територій. У європейських країнах моніторинг є постійним процесом, який все більше стає невід'ємною частиною циклу виконання програми чи проекту. Оцінка, яка є подією періодичною, проводиться у ключові моменти реалізації програми та може розглядатися як елемент процесу, заснованого на даних моніторингу. Основною функцією систем моніторингу в більшості країн ЄС є моніторинг фінансових витрат з метою аудиту. Системи моніторингу також адаптуються або розробляються для моніторингу фізичних результатів і впливу проекту на розвиток території у цілому.

7. Базуючись на європейському досвіді, пропонується підхід до моніторингу стратегії розвитку громади, в основу якого покладений громадський контроль за процесом її реалізації. Для формування громадської системи моніторингу необхідно вирішити такі завдання: провести громадську експертну оцінку процесу стратегічного планування розвитку громади; виділити проблемні позиції, що вимагають стратегічного та оперативного вирішення за участю місцевої влади, бізнесу і громадськості; запропонувати технології рішення; створити умови для формування місцевого експертного середовища. Методичним інструментарієм моніторингу та оцінки буде: аналіз документів; статистичні методи для збору та аналізу інформації; соціологічні методи (дослідження, опитування, фокус-групи, звернення із запитом до державних, комунальних, приватних і громадських організацій).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ackoff's best : his classic writings on management. Wiley, New York, 1999, 356 p.
2. Ansoff H. Igor Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.
3. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
4. Drucker, P. Management: tasks, responsibilities, practices [Electronic resource]. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. 1973, 1974 and 2008. URL : <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-DruckerManagement-Rev-Ed.pdf>.
5. Mintzberg's Schools of Strategic Management. URL : [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-schools-of-strategic-management-explained](https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-schools-of-strategic-management-explained)
6. Sabine Kuhlmann. Benchmarking and Performance Measurement in German Local Governments.
7. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.
8. Бібік Н. В., Шаповал Г. М. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні. Innovative technologies and scientific solutions for industries. 2019. № 2. С. 5-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2019_2_3).
9. Блейклі Е.Дж. Планування місцевого економічного розвитку. Пер. з англ. Вид 2-е . Львів. 2002. 416 с.
10. Брусак Р. Л. Стратегічне планування в управлінні розвитком території: [електронний посібник]. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 173 с.
11. Вяткіна Т.Г. Передумови використання стратегічного

менеджменту в міжнародній туристичній індустрії. URL : <https://vmv.kyumu.edu.ua/series/vipusk11-10/3.pdf>

12. Гончар Л.В., Яровий К.О., Бабаян Д.П. Європейський досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад. Інноваційна економіка. 2023. №1. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/1014>

13. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від від 04 серпня 2023 р. № 816. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-rozroblennia-rehionalnykh-stratehii-rozvytku-i-planiv-zakhodiv-z-ikh-s816-40823>.

14. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки : методичний посібник / Шарлея Р., Кавунець А., Безпалько О., Москалу М., Ланова А. Київ, 2018. 78 с. URL: <https://goo.su/eCMVCV1>.

15. Зверяков М.І., Ковальов А.І., Сментина Н.В. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2017. 175 с.

16. Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб./ О. В. Берданова та ін. ; за ред. В. М. Вакуленка, О. В. Берданової. К. : НАДУ, 2013. 286 с

17. Інформація про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2023 рік та основні напрями розвитку на 2024-2025 роки за 9 місяців 2023 року. URL: <https://imr.gov.ua/informatsiya-pro-vykonannya-programy-sotsialno-ekonomichnogo-ta-kulturnogo-rozvytku-irpinskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-na-2023-rik-ta-osnovni-napryamy-rozvytku-na-2024-2025-roky-za-9-misyatsiv/>

18. Інформація про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022 рік

та основні напрями розвитку на 2023-2024 роки за 9 місяців 2022 року URL: <https://imr.gov.ua/ec-info-9mis2022/>

19. Козлюк О. Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів. Київ : ПРООН, 2013. URL: [https://regionet.org.ua/files/03\\_How\\_to\\_organize\\_SP\\_-\\_UA.pdf](https://regionet.org.ua/files/03_How_to_organize_SP_-_UA.pdf).

20. Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні. К.: В-во «К.І.С.», 2007. 120 с

21. Моніторинг та оцінка програм і проектів. Практичний посібник / Ольга Морозова, Ольга Варецька, Деніел Джонс, Пепукай Чікуква, Тетяна Салюк ) Київ, «Оранта», 2008 р. 144 с.

22. Офіційний сайт Ірпінської міської ради. URL: <https://imr.gov.ua/>

23. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І., Полянського Ю. К.: К.І.С., 2007. 80 с.

24. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 берез. 2000 року № 1602 (із змінами). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

25. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII (із змінами). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

26. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

27. 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 21.12.2022 № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#n6>.

28. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного

розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 № 75. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

29. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 р. № 731. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadkiv-z-pytan-vidnovlennia-ta-rozvytku-rehioniv-i-terytorialnykh-s731-180723>.

30. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

31. Програма розвитку малого та середнього підприємництва Ірпінської міської територіальної громади на 2024-2026 роки: Рішення сесії Ірпінської міської ради від 21 грудня 2023р. №2994-37-VIII. URL: [https://drive.google.com/file/d/14Apqq\\_Mch6tGeM1uoz\\_Ef7ZPvjPhqDmu/view](https://drive.google.com/file/d/14Apqq_Mch6tGeM1uoz_Ef7ZPvjPhqDmu/view)

32. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2024 рік та основні напрями розвитку на 2025-2026 роки: Рішення Ірпінської міської ради від 23 листопада 2023р. №2828-36-VIII. URL: <https://drive.google.com/file/d/1VjcVcQTiwAu7wIyVH8Df6FptGLo4Mqvo/view>

33. Профіль Ірпінської міської територіальної громади. URL: <https://imr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A4%D0%86%D0%9B%D0%AC-%D0%86%D1%80%D0%BF%D1%96%D0%BD%D1%8C-19.07.21.pdf/>

34. Родченко В. Б., Нечипоренко Я. Є. Реалізація, моніторинг і оцінювання стратегії розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 19, частина 2. С.162-167.

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

36. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: [монографія]. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.
37. Стратегія розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 роки. URL: <https://imr.gov.ua/strategy-2022-2032/>
38. Стратегія розвитку. Липень, 2017 / Часопис Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ. REGIONET. URL: <http://regionet.org.ua>
39. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
40. Хашиєва Л. В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. Державне будівництво. 2009. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_2\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_54)
41. Черкашина К. В. Місцеве самоврядування як засіб забезпечення сталого розвитку територій. Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення: матеріали II міжнар. наук. практ. конф., 1 жовт. 2011 р. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 88-90.
42. Швіндіна Г. О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 66-76