

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

ЯНІВ МАР'ЯНА ОЛЕГІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 352: 332.1
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Особливості розроблення стратегій соціально-економічного розвитку територій (на прикладі Миколаївської міської територіальної громади Львівської області)
(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування
(назва освітньої програми)

281 – «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

М.О. ЯНІВ

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник – Гречаник Б.В., к. е. н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д. держ. упр., професор

І. П. Лопушинський

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

д.е.н., професор

В. П. Петренко

(посада) (під (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2024

АНОТАЦІЯ

Янів М.О. Особливості розроблення стратегій соціально-економічного розвитку територій (на прикладі Миколаївської міської територіальної громади Львівської області). – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2024.

У магістерській роботі досліджено аналіз та оцінка соціально-економічного розвитку Миколаївської міської територіальної громади Стрийського району Львівської області. Застосовано методи статистичного, порівняльного та факторного аналізу для ідентифікації сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз розвитку територіальної громади.

Визначено основні напрями дослідження, що включають демографічну ситуацію, рівень життя населення, фінансове забезпечення місцевого бюджету, екологічний стан, інфраструктурний розвиток. На основі отриманих результатів описано сценарії щодо підвищення ефективності соціально-економічного розвитку, а також визначено оперативні цілі та завдання. Результати роботи можуть бути використані для формування ефективних управлінських рішень щодо розвитку місцевої території.

Ключові слова: децентралізація, соціально-економічний розвиток, територіальна громада, SWOT-аналіз, стратегія, підвищення ефективності громади.

ABSTRACT

Yaniv M.O. Peculiarities of Developing Strategies for Socio-Economic Development of Territories (Based on the Example of the Mykolaiv Urban Territorial Community of Lviv Region). – Manuscript.

Master's thesis on specialty 281 "Public management and administration". Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2024.

The analysis and evaluation of the socio-economic development of the Trostyanets rural council of the Stryi district of the Lviv region was investigated in the master's thesis. Methods of statistical, comparative, and factor analysis were applied to identify the strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats, of the territorial community's development.

The main research directions have been identified, including the demographic situation, living standards of the population, financial support of the local budget, environmental conditions, and infrastructure development. Based on the obtained results, scenarios for enhancing the efficiency of socio-economic development have been described, along with the definition of operational goals and objectives. The findings of the study can be utilized to develop effective management decisions for the development of the local territory.

Keywords: decentralization, socio-economic development, territorial community, SWOT analysis, strategy, improving community efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	9
1.1 Стратегія соціально-економічного розвитку територіальних утворень як основний інструмент забезпечення їх сталого розвитку	9
1.2 Стратегічне планування розвитку територіальної громади в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Європі та Україні	16
1.3 Нормативно-правові засади стратегічного планування соціально- економічного розвитку територій	23
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ СТРИЙСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	32
2.1 Оцінка економічного потенціалу Миколаївської міської територіальної громади	32
2.2 Соціально-економічний аналіз діяльності Миколаївської міської територіальної громади Стрийського району Львівської області та оцінювання її фінансово-економічної спроможності	40
2.3 SWOT-аналіз розвитку Миколаївської міської територіальної громади.....	49
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ СТРИЙСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	62
3.1 Сценарії соціально-економічного розвитку територіальної громади	62
3.2 Стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку Миколаївської міської територіальної громади Стрийського району Львівської області	76
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми розроблення стратегій соціально-економічного розвитку територій, зокрема на прикладі Миколаївської міської територіальної громади Львівської області, обумовлена необхідністю підвищення рівня економічної самостійності та якості життя місцевого населення в умовах децентралізації. Створення ефективних стратегій розвитку стає важливим інструментом для забезпечення стійкого економічного зростання, покращення інфраструктури та стимулювання інвестицій.

Для Миколаївської громади, як і для багатьох інших громад в Україні, актуальність теми посилюється потребою врахування специфічних місцевих особливостей та потенціалу, щоб залучати ресурси та сприяти розвитку у різних сферах – економічній, соціальній, культурній та екологічній. Такі стратегії сприяють більшому залученню громадян до процесів управління, зміцнюють довіру до місцевої влади та допомагають адаптуватися до викликів сучасності, включно з євроінтеграційними перспективами та необхідністю інтеграції з європейськими стандартами розвитку територій.

Таким чином, тема до магістерської роботи є актуальною як для наукових досліджень, що дозволяють глибше зрозуміти механізми планування розвитку громад, так і для практичного застосування, спрямованого на досягнення конкретних соціально-економічних результатів у місцевих громадах.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Вибір теми дослідження обумовлений необхідністю поглибленого вивчення процесу розробки стратегій соціально-економічного розвитку територій у контексті сучасних викликів, що стоять перед громадами в Україні. На прикладі Миколаївської міської територіальної громади Львівської області можна виявити, як особливості місцевого потенціалу, наявних ресурсів та потреб впливають на

формування стратегії розвитку, яка відповідає інтересам місцевого населення.

Децентралізаційні процеси в Україні вимагають від територіальних громад не лише здатності до самостійного управління, але й уміння формувати довгострокові стратегії, орієнтовані на зростання місцевої економіки, поліпшення соціальних умов та створення сприятливого інвестиційного клімату. Миколаївська громада є показовим прикладом для аналізу, оскільки відображає характерні риси багатьох невеликих громад, що стикаються з подібними викликами.

З огляду на актуальність соціально-економічного розвитку громад у загальнодержавному контексті, результати дослідження можуть бути корисними не тільки для конкретної громади, а й для ширшого кола територіальних одиниць. Це робить дослідження важливим з точки зору як академічного вкладу, так і практичної цінності, адже запропоновані підходи та рекомендації зможуть бути застосовані для підвищення ефективності планування та реалізації стратегій розвитку інших громад.

Метою роботи є дослідження особливостей розробки та впровадження стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад на прикладі Миколаївської міської територіальної громади Львівської області. Це включає аналіз чинників, що впливають на формування стратегії, визначення ефективних методів і підходів до стратегічного планування, а також оцінку потенційного впливу таких стратегій на економічне зростання, соціальний добробут і сталий розвиток громади.

Для досягнення мети роботи було окреслено та вирішено такі **завдання**:

- досліджено стратегію соціально-економічного розвитку територіальних утворень як основний інструмент забезпечення їх сталого розвитку;
- розглянуто стратегічне планування розвитку територіальної громади в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Європі та Україні;

- досліджено нормативно-правові засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій;
- проведено оцінку економічного потенціалу Миколаївської міської територіальної громади;
- проведено соціально-економічний аналіз діяльності Миколаївської міської територіальної громади Стрийського району Львівської області з метою оцінки її фінансово-економічної спроможності;
- проведено SWOT-аналіз розвитку Миколаївської міської територіальної громади;
- розглянуто сценарії соціально-економічного розвитку територіальної громади;
- визначено стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку Миколаївської міської територіальної громади Стрийського району Львівської області.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні.

Предмет дослідження – особливості та інструменти стратегічного планування, що використовуються для розвитку Миколаївської міської громади.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались наступні методи:

- метод теоретичного узагальнення – для уточнення сутності та трактування поняття «територіальна громада»;
- монографічний метод – для аналізу досвіду та особливостей формування регіональних стратегій, а також механізмів структурно-інвестиційних змін;
- методи аналізу та синтезу – для вивчення сучасного стану та визначення тенденцій розвитку діяльності в регіонах;
- методи теоретичного узагальнення та порівняння – для теоретичного опрацювання отриманих даних та формулювання висновків;

- метод економічного аналізу – для оцінки впливу діяльності на соціально-економічний розвиток територіальної громади;
- структурно-логічний метод – для визначення взаємозв'язків між елементами механізму реалізації регіональної стратегії.

Ці методи забезпечили комплексний підхід до аналізу та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності соціально-економічного розвитку території.

Новизна отриманих результатів. У дослідженні запропоновано адаптовану модель стратегічного планування, яка враховує місцеві особливості громади, визначено пріоритети розвитку та інноваційні підходи до управління місцевими ресурсами.

Практичне значення одержаних результатів - можуть бути використані органами місцевого самоврядування для оптимізації процесу планування та впровадження стратегій, спрямованих на сталий розвиток громади.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок, з яких 87 сторінок – основний текст. Список використаних джерел містить 52 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1 Стратегія соціально-економічного розвитку територіальних утворень як основний інструмент забезпечення їх сталого розвитку

В умовах адміністративно-територіальної реформи та децентралізації для України є актуальним питання формування спроможних територіальних громад. Такі громади повинні бути наділені необхідними повноваженнями, забезпечені матеріальними, фінансовими, людськими та земельними ресурсами. Це дасть їм змогу задовольняти потреби громадян, надавати якісні соціальні й адміністративні послуги, розвивати власні території та ефективно використовувати доступні ресурси.

Розвиток територіальних громад – це тривалий процес, що потребує впровадження якісних змін, спрямованих передусім на підвищення рівня життя мешканців. У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища та невизначеності, які супроводжують діяльність громад, особливого значення набуває пошук і реалізація ефективних механізмів та методів розвитку, раціонально використовуючи доступні ресурси. Одним із найдієвіших інструментів адаптації до змін без відхилення від визначених пріоритетів є стратегічне управління. Воно дає можливість кожній інституції не лише прогнозувати свій подальший розвиток, а й обирати оптимальні способи й форми реагування на різні виклики та ситуації, приймаючи відповідну стратегію.

Термін «стратегія» останнім часом широко використовується у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених. При цьому досі не знайдено єдиного і однозначного його розуміння. Як вказують вчені В.

Попова та Л. Маценко, «...дефініція «стратегія» має грецьке походження і означає stratus – військо і agein – вести, а в сполученні вони утворюють термін strategos – полководець, або воєначальник».¹

У сучасному розумінні поняття «стратегія» означає основні напрямки, практичні дії та механізми реалізації ідеї чи концепції на практиці. Тож, говорячи про стратегію розвитку територіальної громади, маємо на увазі чітко визначену мету, конкретні цілі розвитку та необхідні засоби для їх досягнення. Іншими словами, «стратегія» — це аргументований вибір напрямку розвитку адміністративно-територіальної одиниці, а також ухвалення відповідних рішень органами місцевого самоврядування.

Існує кілька підходів до визначення поняття «стратегія». Одні розглядають її як уміння керувати або планувати, інші — як основний спосіб досягнення ключової мети, яка в даний момент є пріоритетною. Без чітко визначеної мети обговорювати стратегію немає сенсу. У цьому контексті стратегію можна розглядати як невід’ємну складову взаємозв’язку «мета – спосіб». Вона передбачає визначення напрямків і масштабів діяльності організації на тривалу перспективу, враховуючи доступні ресурси та адаптацію до умов динамічного середовища. Особливо це стосується роботи на ринку, задоволення потреб клієнтів і споживачів, а також досягнення очікувань власників. Різноманітність визначень стратегії пояснюється багатогранністю цього терміна².

Питання стратегії розвитку територіальних громад, планування, фінансування та вирішення актуальних завдань, пов’язаних із децентралізацією влади та місцевим самоврядуванням, широко висвітлюються у працях українських і російських науковців. Серед дослідників, чії роботи заслуговують на увагу, можна виокремити - Васильченко Г., Шарія В. І., Парасюк І., Єременка Н., Безобразова В. П., Біленчука П. Д., Битяка Ю. П., Болдирєва С. В., Борденюка В. І., Вишнякова

¹ Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.

² Заблодська І. Взаємодія наукових установ, органів місцевого самоврядування і суб’єктів бізнесу при розробці стратегії стійкого розвитку міста. Схід спецвипуск 2011. №1(108) січень 2011р. С 71-74.

С. В., Вороніна А. Г., Воронова М. П., Гришина В. А., Занодворова В.С., Іванова В. В., Князева В. М., Нижник Н. Р., Одінцову Г. С., Пухтинського М. О., Філіпова Ю. В., Шарова Ю. П., Шевчук Я. В. та інших.

Внесок цих науковців у становлення та розвиток теорії й практики місцевого самоврядування є значним. Проте недостатнє вирішення питань взаємодії науки, органів місцевого самоврядування та бізнесу під час розробки стратегії розвитку міста уповільнює вдосконалення управління виробничо-господарським і соціальним комплексом міст, а також не сприяє підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування³.

Васильченко Г. визначає стратегічне планування громади як систематизовану діяльність, спрямовану на обґрунтування та ухвалення ключових рішень щодо місцевого розвитку. Воно включає впровадження заходів, програм та проєктів, спрямованих на досягнення бажаного майбутнього стану території. Стратегічне планування передбачає детальне дослідження поточної ситуації, аналіз зовнішніх факторів і внутрішнього потенціалу громади, вивчення її проблем, формування бачення розвитку та оцінку можливих альтернатив. Цей процес базується на активній комунікації та залученні громади, що дозволяє врахувати різні інтереси й цінності, а також ухвалювати консолідовані рішення. Завдяки цьому зусилля та ресурси основних учасників місцевого розвитку спрямовуються на досягнення спільних цілей⁴.

Шарій В. І. визначає стратегічне управління як комплекс інструментів, підходів і принципів, які формують технологію управління територіальним утворенням системи місцевого самоврядування в умовах підвищеної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища⁵.

³ Заблудська І. Взаємодія наукових установ, органів місцевого самоврядування і суб'єктів бізнесу при розробці стратегії стійкого розвитку міста. Схід спецвипуск 2011. №1(108) січень 2011р. С 71-74.

⁴ Васильченко Г.Г. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>

⁵ Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В. та ін. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. К. 2017. 121 с.

Стратегія територіальної громади — це довгостроковий план розвитку, розроблений насамперед для місцевої влади за активної участі громадськості та з урахуванням її думки. Для цього необхідно проводити соціологічні опитування мешканців, аналізувати підприємницький клімат, досліджувати соціально-економічні тенденції та прогнози, а також прораховувати можливі сценарії розвитку. Важливо, щоб цей процес був відкритим і прозорим, адже стратегія є формою суспільного договору. Будь-яка закритість у її розробці є недопустимою. Стратегічне бачення розвитку громади відображає спільні уявлення громадян і фахівців про її майбутнє, визначає роль громади у промисловому комплексі країни, її основну спеціалізацію, соціальні цінності та пріоритети, враховуючи унікальні особливості й конкурентні переваги території⁶.

Цикл стратегічного управління включає п'ять основних етапів:

1. Визначення місії та постановка довгострокових і короткострокових цілей.
2. Розробка стратегії з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також конкурентного ландшафту.
3. Реалізація стратегії, що передбачає формування організаційної структури та корпоративної культури.
4. Оцінка ефективності впровадженої стратегії.
5. Коригування попередніх етапів на основі отриманих результатів⁷.

Таким чином, процес стратегічного планування є тривалим творчим процесом з чітким алгоритмом дій, спрямованим на вирішення завдань забезпечення сталого розвитку територіальної громади. Досягнення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад є важливим аспектом реформування економіки України. Створення системи місцевого самоврядування, що ґрунтується на самодостатніх і фінансово незалежних

⁶ Заблудська І. Взаємодія наукових установ, органів місцевого самоврядування і суб'єктів бізнесу при розробці стратегії стійкого розвитку міста. Схід спецвипуск 2011. №1(108) січень 2011р. С 71-74.

⁷ Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В. та ін. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. К. 2017. 121 с.

громадах, є необхідною умовою для формування стабільної моделі розвитку країни⁸.

Варто зазначити, що сталий розвиток територій та громад забезпечується через інтеграцію екологічних, економічних та соціальних аспектів розвитку. Такий підхід дозволяє створити комфортне середовище для мешканців громади та покращити їхнє якість життя.

1. *Екологічна сталість* — це не лише охорона природи, а й забезпечення базових потреб людей у чистому повітрі, екологічно чистих продуктах харчування, належному благоустрої територій, енергозбереженні, водопостачанні та водовідведенні, а також правильному поводженні з побутовими відходами. Це виконання завдань, які сприятимуть покращенню екологічної ситуації в майбутньому.

2. *Економічна сталість* є важливою складовою економічного розвитку громади. Для її досягнення необхідно створити сприятливі умови для бізнесу, залучати інвестиції як місцеві, так і іноземні, активно підтримувати підприємства на території громади, перепідготовлювати кадри відповідно до потреб економіки, а також забезпечити стабільну фінансову базу. Це допоможе створити нові робочі місця, що, в свою чергу, зменшить міграцію населення з громади.

3. *Соціальна сталість* охоплює забезпечення якісного медичного обслуговування, безпечного та комфортного житла, доступної освіти для всіх громадян; підтримку громадської безпеки та правопорядку; зміцнення соціальної згуртованості та відчуття приналежності до громади, що сприяє розвитку локальної ідентичності, а також підтримці творчих ініціатив і збереженню традицій⁹.

В Україні існує низка державних та недержавних інституцій, які надають підтримку громадам за умови наявності у них стратегій розвитку та

⁸ Костюк Р.М., Мандзюк О.М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем 2016. №26 2016. С. 74-82.

⁹ Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А.Ткачук, В.Кашевський, П.Мавко. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

якісно підготовлених проєктів. Серед них можна виокремити Державний фонд регіонального розвитку, який щороку на конкурсній основі виділяє значні ресурси для розвитку громад. Також майже кожна обласна адміністрація проводить щорічні конкурси проєктів, спрямованих на розвиток територіальних громад. Для участі в таких конкурсах необхідно підготувати та подати якісні проєкти, дотримуючись встановлених вимог.

З початком адміністративної реформи значно активізувалася діяльність міжнародних інституцій, які підтримують місцеві громадські ініціативи та сприяють розробці стратегій розвитку. Ці організації надають пріоритет громадам та організаціям, що демонструють успішний досвід у проєктному менеджменті та забезпечують прозорість у процесах управління проєктами.

Проблему складності досягнення сталого розвитку громад без належного забезпечення ресурсами та стратегій розвитку усвідомлюють як органи державної влади на різних рівнях, так і представники громадянського суспільства та науковці. У зв'язку з цим останніми роками здійснюються активні спроби вивчення досвіду стратегічного управління в громадах України та інших країн, а також розробки й узагальнення ефективних механізмів для забезпечення фінансової стабільності громад¹⁰.

Таким чином, стратегія соціально-економічного розвитку територіальних громад є ключовим інструментом для забезпечення їх сталого розвитку. Вона визначає основні напрямки діяльності органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості з метою досягнення економічної стійкості, поліпшення інфраструктури та підвищення якості населення. Однак, ефективність реалізації таких стратегій залежить від ряду важливих факторів.

По –перше, стратегія має бути реалістичною. Часто плани розвитку ґрунтуються на занадто оптимістичних прогнозах, не враховуючи обмеженість ресурсів, політичну нестабільність або зовнішні економічні

¹⁰ Костюк Р.М., Мандзюк О.М. Проєктне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем 2016. №26 2016. С. 74-82.

виклики. Для успіху стратегії важливо, щоб її цілі відповідали реальним можливостям території, включаючи доступні фінанси та кадри.

По-друге, стратегія повинна враховувати особливості кожного регіону. Використання універсальних підходів, які не беруть до уваги специфіку конкретної території, може призвести до неефективних рішень. Менш розвинені території потребують спеціальних механізмів підтримки, які б відповідали їх економічним та соціальним умовам.

По-третє, децентралізація відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку територій. Завдяки їй громади отримали більше повноважень і ресурсів для формування власних стратегій, що значно розширило їхні можливості. Однак, навіть із новими повноваженнями, багато місцевих громад стикаються з недостатнім фінансуванням, що обмежує їхню здатність реалізувати амбітні проекти. Крім того, брак кваліфікованих кадрів у громадах ускладнює процес планування та реалізації стратегічних програм.

Четвертий аспект стосується економічної стійкості та сталого розвитку. Стратегія повинна охоплювати підтримку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та розвиток інфраструктури. Водночас, важливо враховувати екологічні аспекти, які часто залишаються поза увагою. Недооцінка впливу екологічних викликів та короткостроковий підхід до економічного розвитку можуть призвести до негативних наслідків у довгостроковій перспективі, особливо в умовах зміни клімату.

Нарешті, важливим компонентом є соціальний аспект стратегії розвитку. Соціальні програми, спрямовані на покращення якості життя, освіти, охорони здоров'я та соціальної інтеграції вразливих груп, є необхідними для досягнення збалансованого розвитку. Проте, багато стратегій не приділяють достатньої уваги соціальним проблемам, таким як нерівність та бідність, або стикаються з проблемами у впровадженні соціальних програм через слабкий контроль та моніторинг.

1.2 Стратегічне планування розвитку територіальної громади в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Європі та Україні

У кожній країні існують території, які відрізняються своїми можливостями для розвитку або мають значні соціокультурні особливості, що вирізняють їх серед інших регіонів. Завдання держави полягає у забезпеченні рівних можливостей для всіх громадян, гарантуванні доступу до публічних послуг та збереженні єдності державного простору, незважаючи на регіональні відмінності. Збалансування соціально-економічного розвитку територій, створення умов для міжрегіональної солідарності та взаєморозуміння є необхідними чинниками для забезпечення єдності та стабільності країни¹¹.

У більшості європейських країн спостерігаються певні диспропорції між окремими регіонами, що є природним явищем. Території з високою густотою населення або розташовані біля морського узбережжя зазвичай мають кращі економічні показники порівняно з гірськими районами чи територіями з низькою щільністю населення. Великі міста, як правило, генерують значно більшу додану вартість, ніж сільські місцевості, що створює суттєвий розрив між міськими та сільськими регіонами.

Крім того, у великих країнах існують території, де проживають представники національних меншин або населення з певними мовними, релігійними чи іншими відмінностями від основної частини громадян. Це часто призводить до виникнення напруженості між регіонами або між окремими регіонами та центральною владою держави.

Щоб уникнути ситуацій, коли регіональний сепаратизм починає загрожувати цілісності держави та провокує акти непокори, європейські уряди формують свою регіональну політику таким чином, щоб перетворити

¹¹ Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А.Ткачук, В.Кашевський, П.Мавко. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

відмінності між регіонами на нові можливості для їхнього розвитку. Основна мета полягає у досягненні єдності держави та сприянні розвитку регіонів, спираючись на їх конкурентні переваги та потенціал, а також на здатність конкурувати за зовнішні ресурси як з іншими регіонами своєї країни, так і з регіонами інших держав.

Європейські країни та Європейський Союз загалом приділяють значну увагу регіональному розвитку, створенню умов для єдності регіонів і формуванню згуртованої та солідарної Європи. Такі завдання є пріоритетними для національних урядів, регіональних органів управління та адміністрацій великих муніципалітетів. Навіть у мегаполісах існують райони, які відрізняються за складом населення, рівнем доходів, злочинності чи станом навколишнього середовища. Держави, зокрема члени Європейського Союзу, прагнуть реалізовувати регіональну політику так, щоб використовувати відмінності між регіонами як інструмент розвитку, не дозволяючи їм стати загрозою національній єдності та безпеці¹².

У березні 2010 року була прийнята нова Європейська стратегія економічного розвитку на наступне десятиліття – «Європа 2020: стратегія розумного, сталого та всеосяжного зростання». У рамках цієї ініціативи країни-члени ЄС розробили національні стратегії регіонального розвитку, а на місцевому рівні були створені стратегії розвитку окремих регіонів та міст. У таких документах визначаються не лише ключові пріоритети, спрямовані на стимулювання економічного зростання, підвищення рівня життя населення, раціональне використання ресурсів і вирішення соціальних проблем певних територій, але й враховуються сучасні глобальні тенденції та можливі виклики розвитку.

У світовій практиці застосовуються три підходи до розробки стратегії громади: адміністративний, експертний та партиципативний (підхід участі). Адміністративний підхід передбачає формування стратегії виключно

¹² Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А.Ткачук, В.Кашевський, П.Мавко. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

працівниками державних структур. Експертний підхід полягає у залученні до процесу створення цього програмного документа фахівців, вітчизняних та міжнародних організацій. Партиципативний підхід (партнерський або підхід участі) базується на суспільному процесі розробки стратегії, учасниками якого є працівники державних структур, представники наукових установ та громадськості. Останній підхід є найактуальнішим для країн ЄС.

Саме їм притаманно розробляти стратегічні документи на принципах публічності, діалогу, консенсусу різних сторін. Для прикладу, стратегія польського міста Познань сформувалась як результат роботи експертів, громадських консультацій та обговорень. «Місцеве керівництво організувало спеціальні семінари, інтернет-форуми, зустрічі з представниками різних соціальних груп, соціологічні опитування»¹³. Слід зауважити, що партиципативний підхід найкраще єднає суспільство громади, будує партнерські відносини. Натомість в Україні часто на початковому етапі місцеве керівництво надає перевагу експертному підходу до розробки стратегії, причиною чого є намагання уникнути конфліктів між владою та мешканцями у разі розбіжності поглядів щодо певних питань.

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

У Польщі, наприклад, для узгодження регіональних стратегій (стратегій воєводств) із національною стратегією та врахування загальних тенденцій розвитку Міністерство регіонального розвитку Республіки Польщі розробило методичні рекомендації. У цих рекомендаціях не лише викладено загальнодержавну політику у сфері регіонального розвитку на найближчі

¹³Шарлея Р., Кавунець А., Безпалько О. та ін. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник. К., 2018. 76 с.

роки, але й зазначено обов'язкові елементи стратегії. Серед них, зокрема, «Стратегічна екологічна оцінка» та «Інформація про результати громадських консультацій»¹⁴.

Коли ми говоримо про єдність і згуртованість держави, яка складається з регіонів, варто зазначити, що ці питання стосуються й самих регіонів. Український регіон за своїми масштабами можна порівняти з невеликою європейською країною. У кожному з них є території, переважно міста, які мають вищий рівень розвитку та кращі умови життя порівняно з периферійними сільськими районами. Тому на регіональному рівні важливо планувати розвиток таким чином, щоб поступово скорочувати розрив в економічній спроможності між сильнішими та слабшими територіями. При цьому ключовим є не просто збільшення дотацій для менш розвинених районів, а створення на їх базі нових центрів зростання, використовуючи конкурентні переваги цих територій¹⁵.

В Україні вже розроблено та імплементовано низку нормативно-правових актів, що регулюють процеси регіонального розвитку, наближаючи їх до європейських стандартів. Зокрема, були прийняті закони, що визначають основи державної регіональної політики, сприяють співробітництву територіальних громад та регулюють процес добровільного об'єднання громад. Важливими документами є Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року, план її реалізації, а також Концепція реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади, які містять необхідні заходи для забезпечення сталого розвитку регіонів. Крім того, для забезпечення фінансової спроможності громад були внесені зміни до Бюджетного та Податкового кодексів.

Метою державної регіональної політики є формування умов для стабільного і збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення

¹⁴ Козлюк О., Саїт-Аметов М. Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів. К.: ПРООН, 2013. 70 с.

¹⁵ Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А.Ткачук, В.Кашевський, П.Мавко. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

соціальної та економічної єдності, покращення якості життя населення, а також гарантування рівних соціальних стандартів для всіх громадян, незалежно від їхнього місця проживання¹⁶.

Зауважимо, що державна регіональна політика реалізується згідно з такими основними принципами:

- Законність – відповідність Конституції України, законам та міжнародним угодам, які ратифіковані Верховною Радою України.
- Співробітництво – узгодження цілей, завдань та дій між центральними та місцевими органами влади, а також органами Автономної Республіки Крим, для ефективного формування та реалізації регіональної політики.
- Паритетність – забезпечення рівного доступу до ресурсів державної фінансової підтримки для всіх об'єктів регіональної політики.
- Відкритість – гарантування вільного доступу до інформації, що стосується державної регіональної політики та знаходиться у розпорядженні органів державної влади, Верховної Ради Автономної Республіки Крим і органів місцевого самоврядування.
- Субсидіарність – передача владних повноважень на найнижчий рівень управління для ефективнішої реалізації політики.
- Координація – забезпечення узгодженості довгострокових стратегій, планів та програм розвитку на рівнях держави, регіонів та місцевих громад.
- Унітарність – гарантування політичної, економічної, соціальної та гуманітарної цілісності України.
- Історична спадкоємність – врахування позитивних досягнень попередніх етапів розвитку регіонів.
- Етнокультурний розвиток – підтримка етнічної самосвідомості та збереження культурної і духовної спадщини, сприяння розвитку етнічних, культурних, мовних і релігійних традицій.

¹⁶ Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

- Сталий розвиток – забезпечення розвитку, який задовольняє потреби нинішнього покоління, враховуючи інтереси майбутніх поколінь.
- Об’єктивність – розробка документів регіональної політики на основі реалістичних та досяжних показників, які можуть бути оцінені¹⁷.

Згідно з законодавством, регіональні стратегії розвитку є ключовими інструментами для реалізації державної регіональної політики. Їх розробка враховує стратегії розвитку міст, селищ та сіл, пріоритети розвитку депресивних територій, а також стратегічні цілі розвитку районів в межах конкретного регіону.

Формування та реалізація державної регіональної політики ґрунтується на інтегрованому підході, який включає три основні складові:

- *Секторальний (галузевий) підхід* – сприяння підвищенню конкурентоспроможності регіонів через оптимізацію та диверсифікацію економічної структури, ефективну спеціалізацію, що базується на використанні власного ресурсного потенціалу.
- *Територіальний (просторовий) підхід* – забезпечення збалансованого розвитку територій, стимулювання міжрегіонального співробітництва, зменшення соціально-економічних диспропорцій через створення «точок зростання», активізацію місцевої економічної ініціативи та укріплення потенціалу сільських територій, а також досягнення соціально-економічної єдності розвитку регіонів для забезпечення рівних умов для кожної людини.
- *Управлінський підхід* – застосування уніфікованих методів формування та реалізації регіональної політики, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку на рівні держави та регіонів, а також оптимізація структури територіальної організації влади.

У 2016 році був введений новий фінансовий механізм для підтримки регіонального розвитку – субвенція на формування інфраструктури об’єднаних територіальних громад. Міністерство регіонального розвитку

¹⁷ Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

запропонувало об'єднаним громадам типову структуру плану соціально-економічного розвитку, який необхідно розробити для отримання державної субвенції. Також було затверджено форму заявки на проекти, що можуть бути реалізовані за рахунок коштів субвенції з державного бюджету для місцевих бюджетів на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад. Це дозволяє громадам збільшити фінансування для інфраструктурних проектів, вибір та доцільність яких вони визначають самостійно¹⁸.

Паралельно з реформою державної регіональної політики, яка завершила етап формування нормативної бази, в Україні активно триває процес децентралізації. Завдяки бюджетній децентралізації міста обласного підпорядкування та об'єднані територіальні громади отримали значні додаткові ресурси для свого розвитку, що сприяло створенню нових можливостей для збільшення доходів місцевих бюджетів. Децентралізація надає місцевим громадам і регіонам більше можливостей для самостійного визначення напрямів розвитку та покращення благополуччя своїх жителів. Успішними стають ті регіони та громади, які ефективно розвивають внутрішні ресурси, покращують умови для інвестування та активно використовують зовнішні чинники підтримки. Таким чином, успіх забезпечується за умови наявності чітко визначених стратегій розвитку регіонів.

Таким чином, важливою метою державної регіональної політики, як в Україні, так і в Європі, є вирівнювання диспропорцій між регіонами для створення умов рівного доступу до публічних послуг та збереження єдності держави. Це досягається через створення нових центрів зростання на менш розвинених територіях, замість додаткових дотацій, що сприяє зміцненню економічної спроможності цих регіонів. Європейські уряди активно

¹⁸ Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В. та ін. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. К. 2017. 121 с.

використовують регіональні відмінності як можливості для розвитку, зосереджуючись на конкурентних перевагах окремих регіонів.

Стратегічне планування є потужним інструментом для розвитку громад та регіонів, особливо в умовах децентралізації та реформування державної регіональної політики. Європейський досвід демонструє ефективні моделі використання регіональних відмінностей для створення нових центрів зростання і розвитку, зосереджуючи увагу на сталому економічному та соціальному розвитку.

Тому для успішної реалізації стратегій в Україні важливими факторами залишаються: інтеграція європейських підходів, розвиток власних стратегій громад та ефективне використання фінансових інструментів для інфраструктурного і економічного зростання.

1.3 Нормативно-правові засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій

Розвиток територіальних громад безпосередньо залежить від ефективної регіональної політики України, що, в свою чергу, базується на надійній та дієвій нормативно-правовій базі. Нормативно-правову основу для стратегічного планування місцевого розвитку можна умовно поділити на три основні блоки:

1. Перший блок визначає роль і місце органів місцевого самоврядування у процесі управління розвитком території, зокрема через розробку та реалізацію місцевих стратегій розвитку.
2. Другий блок формує загальні принципи та засади стратегічного планування на місцевому рівні, починаючи з державного рівня і до конкретної території.
3. Третій блок визначає специфіку участі юридичних та фізичних осіб у процесах формування та реалізації стратегій місцевого розвитку.

Детальніше розглянемо, які саме законодавчі та нормативні акти регулюють ці блоки.

Нормативно-правові документи першого блоку встановлюють основні рамкові умови, які дозволяють органам місцевого самоврядування самостійно розробляти та реалізовувати програми, зокрема стратегії розвитку територій¹⁹.

Основу першого блоку складає Конституція України. До нього також належать Закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року та «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 року. Цими законами визначено компетенції органів місцевого самоврядування та місцевих органів влади, зокрема і щодо розвитку окремих територій у сфері планування. Відтак, місцеве самоврядування наділене як і власними повноваженнями у різних сферах життя суспільства (підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку; фінансове планування; підготовка проєктів для залучення інвестицій; складання планів використання природних ресурсів та ефективної інфраструктури; подання пропозицій щодо розвитку територій до вищих державних органів), так і делегованими (розгляд і узгодження планів структур, які не є комунальною власністю громади, проте можуть викликати певні негативні наслідки для місцевості, подання відповідних пропозицій належним органам). Органи місцевого самоврядування обласного рівня затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку, області, а також цільові програми з інших питань; займаються питаннями розподілу бюджетів; регулюють земельні відносини; вирішують питання щодо користування природними ресурсами тощо. Громади на місцях володіють правом планування власного розвитку²⁰.

¹⁹ Берданова О., Вакуленко В. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ: Практичний посібник, Київ, 2012. 17 с.

²⁰ Берданова О., Вакуленко В. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ: Практичний посібник, Київ, 2012. 17 с.

Другий блок включає такі документи: Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року, який встановлює правові, економічні та організаційні основи для формування єдиної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей та адміністративно-територіальних одиниць як частини загальної системи державного регулювання розвитку. Цей закон визначає систему прогнозних і програмних документів, яка включає прогнози економічного та соціального розвитку на середньо- та короткостроковий періоди, прогнози для окремих галузей, а також загальнодержавні програми економічного і соціального розвитку та інші державні цільові програми.

До другого блоку також належать: Закони України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8 вересня 2005 року, «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року; Укази Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики» від 25 травня 2001 року, «Про Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки» від 28 квітня 2004 року; Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» від 21 липня 2006 року, «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» від 16 грудня 2011 року, «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим та обласного значення для визнання територій депресивними» від 2 березня 2010 року, «Про утворення Ради з питань регіонального розвитку та місцевого самоврядування» від 2 квітня 2009 року; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» від 4 жовтня 2006 року; Наказ Міністерства економіки та з питань

європейської інтеграції «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» та інші документи.

До третього блоку, що складається із нормативно-правових актів, які визначають окремі засади участі громадськості у формуванні стратегічного розвитку, слід віднести: Закони України: «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 р., «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 8 вересня 2005 р., «Про статус депутатів місцевих рад» від 11 липня 2002 р., Постанови Кабінету Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» від 4 січня 2002 р., «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 3 листопада 2010 р., Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації» від 18 жовтня 2004 р.²¹.

Крім того, важливі зміни відбулися внаслідок реформ децентралізації, які стимулювали розробку нових законів і стратегій для розвитку регіонів та місцевих громад.

У конституційному контексті децентралізація реалізується через принцип народного суверенітету: народ здійснює владу безпосередньо та через органи державної влади та місцевого самоврядування (ст. 5 Конституції України); принцип поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову (ст. 6); конституційний правопорядок, який зобов'язує органи влади та їх посадових осіб діяти лише в межах повноважень, передбачених Конституцією та законами України (ст. 19); чітке визначення і розподіл повноважень між парламентом, Президентом, урядом та органами місцевого самоврядування

²¹ Берданова О., Вакуленко В. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ: Практичний посібник, Київ, 2012. 17 с.

(IV, V, VI, XI розділи Конституції України); принципи територіального і адміністративно-територіального устрою України (IX, X розділи)²².

Згідно з «Енциклопедією державного управління», децентралізація визначається як процес територіальної організації влади, коли держава передає право ухвалювати рішення з певних питань або в окремих сферах органам локального чи регіонального рівня, що не є частиною виконавчої влади та мають певну незалежність від неї. Це складне явище в правовій демократичній державі, яке полягає в передачі центральними органами певних владних повноважень суб'єктам управління нижчого рівня, що мають необхідні права, обов'язки та ресурси. Основною метою такого перерозподілу є забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень на всіх рівнях — державному, регіональному та місцевому²³.

На офіційному урядовому сайті, присвяченому реформі децентралізації, децентралізація визначається як процес передачі значних повноважень та бюджетних ресурсів від державних органів місцевим органам самоврядування. Це робиться з метою надання більшої автономії тим органам, які знаходяться ближче до громадян і мають можливість ефективніше реалізовувати ці повноваження на місцях²⁴.

Згідно з таким підходом, основною метою децентралізації в Україні є зміцнення місцевого самоврядування, надання представницьким органам територіальних громад більш широких повноважень для управління місцевими справами, а також звільнення місцевих органів державної влади від обов'язків щодо підготовки та виконання обласних і районних бюджетів.

Важливим кроком у цьому напрямку стало прийняття Розпорядження Кабінету Міністрів України «Концепція реформи місцевого самоврядування

²² Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text/>

²³ Енциклопедія державного управління у 8-ми томах. Том 8: Публічне врядування [наук.-ред. колегія: В. С. Загорський, С. О. Телешун та ін.]. Львів: ЛПІДУ НАДУ, 2011. 630 с.

²⁴ Об'єднання громад. URL : <http://decentralization.gov.ua/region>

та територіальної організації влади в Україні»²⁵. Метою цієї Концепції є визначення шляхів, механізмів і термінів створення ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади, що забезпечить формування комфортного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, розвиток інститутів прямого народовладдя, задоволення потреб населення у всіх сферах життєдіяльності на відповідних територіях, а також гармонізацію інтересів держави та територіальних громад²⁶.

Згідно з наведеною Концепцією, її реалізація відбувається у два етапи: перший, підготовчий, етап, який був завершений у 2014 році, та другий етап, що планується до виконання у період з 2015 по 2017 роки.

У процесі виконання завдань першого етапу реформи, 17 червня 2014 року був прийнятий Закон України «Про співробітництво територіальних громад». У лютому 2015 року Інститут громадянського суспільства, у співпраці з Програмою Ради Європи «Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні», підготував практичний коментар до цього Закону на запит Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Метою прийняття цього Закону є створення умов для реалізації територіальними громадами їхнього конституційного права на об'єднання ресурсів для вирішення місцевих питань.

Кабінет Міністрів України затвердив Державну стратегію регіонального розвитку до 2020 року, яка визначає цілі державної регіональної політики та основні завдання для центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Стратегія також акцентує на узгодженості регіональної політики з іншими державними політиками, спрямованими на територіальний розвиток.

²⁵ Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>

²⁶ Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А.Ткачук, В.Кашевський, П.Мавко. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

Основна мета Стратегії — розв'язання соціальних проблем, підвищення економічного потенціалу територій, продуктивності економіки, прибутковості бізнесу та доходів населення. Це, у свою чергу, повинно забезпечити покращення соціальних стандартів, якості життя та бізнес-середовища. Проте для досягнення цієї мети необхідно створити ефективний фіскальний механізм та механізм перерозподілу ресурсів, інакше існує ризик посилення диспропорцій між економічно розвинутими містами та рештою територією країни²⁷.

У вересні Верховна Рада України ратифікувала Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування, що стосується права громадян брати участь у справах органів місцевого самоврядування²⁸. Відповідно до цього протоколу, Україна зобов'язується створити умови для розширення прав громадян у процесі прийняття рішень місцевими органами влади та сприяти розвитку місцевої демократії. Тепер цей Додатковий протокол є частиною національного законодавства поряд із самою Хартією.

У зв'язку з набранням чинності Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28 грудня 2014 року²⁹, Державна податкова служба України видала Інформаційний лист «Про особливості встановлення ставок з місцевих податків та зборів»³⁰. Цей лист уточнює положення Закону, що стосуються підвищення фінансової спроможності місцевих рад, і визначає перелік місцевих податків (зокрема, податок на майно та єдиний податок) і зборів (збір за паркування транспортних засобів та туристичний збір).

²⁷ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: постанова Кабінету міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>

²⁸ Про ратифікацію Додаткового протоколу до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах органу місцевого самоврядування: Закон України від 02.09.2014 р. № 1664-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1664-18>

²⁹ Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи: Закон України від 28.12.2014 р № 71-VIII. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/71-19>

³⁰ Про особливості встановлення ставок з місцевих податків та зборів: інформаційний лист Державна фіскальна служба України від 16.01.2015 р. № 722/5/99-99-1901-01-16. URL: <http://sfs.gov.ua/baneryi/podatkovi-zmini2015/informatsiya/63482.html>

На другому етапі реалізації Концепції було прийнято Закон України «Про засади державної регіональної політики»³¹, який заклав законодавчі основи для формування та реалізації нової регіональної політики, що включає не лише підтримку регіонального розвитку, а й визначення стратегічних напрямків розвитку територій. Зокрема, закон визначає систему планувальних документів, які мають забезпечити скоординований підхід до розвитку різних регіонів України. Ця система включає:

- Державну стратегію регіонального розвитку України;
- План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України;
- Регіональні стратегії розвитку;
- Плани заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку;
- Інвестиційні програми (проекти), спрямовані на розвиток регіонів.

Завдяки цій системі документів держава має змогу ефективно планувати і координувати заходи щодо соціально-економічного розвитку різних територій, забезпечуючи їх сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

На цьому ж етапі було прийнято Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»³², який визначив механізм добровільного об'єднання територіальних громад, що раніше не існував. Закон передбачає добровільне об'єднання громад сіл, селищ і міст, встановлюючи чіткі принципи для цього процесу. Зокрема, об'єднання повинно відбуватися на основі таких принципів:

- *Конституційність та законність*: усі процедури повинні відповідати вимогам Конституції та законодавства України.
- *Добровільність*: процес об'єднання має бути ініційований за згодою самих територіальних громад.

³¹ Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

³² Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

- *Економічна ефективність*: об'єднання повинно приносити економічну вигоду, сприяючи розвитку територій.
- *Державна підтримка*: держава надає фінансову і організаційну допомогу для об'єднаних громад.
- *Повсюдність місцевого самоврядування*: забезпечується можливість самоврядування на всіх територіях, без обмежень.
- *Прозорість та відкритість*: весь процес об'єднання повинен бути зрозумілим та доступним для громадян.
- *Відповідальність*: органи місцевого самоврядування повинні відповідати за результати своєї діяльності після об'єднання.

Основним принципом є добровільність, що передбачає створення стимулів для об'єднання територіальних громад шляхом надання фінансових, організаційних та інших ресурсів, що сприятимуть розвитку цих територій.

Отже, незважаючи на наявність значної нормативно-правової бази, все ще бракує комплексного механізму законодавчого та нормативного забезпечення, який би системно регулював засади розробки й реалізації сучасної державної регіональної політики, зокрема стосовно розвитку територіальних громад. Це вимагає подальших удосконалень у законодавстві та інтеграції різних інструментів для забезпечення ефективного управління регіональним розвитком, що б дозволяло злагоджено працювати на всіх рівнях місцевого самоврядування та забезпечити сталий розвиток територіальних громад.

Також існують певні суперечності між деякими законодавчими актами, які потребують узгодження. Нормативно-правова база стратегічного управління вимагає коригувань, особливо у сфері розробки стратегій розвитку регіонів і територіальних громад. Необхідно вдосконалювати прогнозні та програмні документи, забезпечувати їх реалізацію та ефективний контроль. Важливо також враховувати думку громадськості при розробці законодавчих актів. Крім того, ключовим є створення дієвих механізмів реалізації стратегій у різних галузях суспільного життя, що

позитивно вплине на державну регіональну політику та розвиток територіальних громад.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ СТРИЙСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Оцінка економічного потенціалу Миколаївської міської територіальної громади

Сучасні підходи до формування «спроможних» територіальних громад враховують фінансово-економічний потенціал як один із основних критеріїв. Фінансово-економічний потенціал територіальної громади включає наявність ресурсів, об'єктів, кадрів, зв'язків і можливість їх використання для забезпечення сталого розвитку та спроможності громади.

До основних показників фінансово-економічного потенціалу належать:

- загальна сума бюджетного потенціалу громади;
- комунальна власність та земельні ресурси, що належать громаді;
- фінансово-економічний потенціал суб'єктів господарювання, які працюють на її території;
- наявність позабюджетних фондів для розвитку³³.

Фінансово-економічний потенціал територіальної громади, як ключова передумова її спроможності, є динамічним і постійно змінюваним явищем. Зміна будь-якого з його елементів може викликати зрушення у

³³ Васильєва Н.В., Гринчук Н.М., Дерун Т.М. та ін. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади. Київ, 2017. 108 с.

функціональних та територіальних пропорціях всередині громади. Сукупність елементів фінансово-економічного розвитку забезпечує формування фінансових ресурсів та їх ефективне використання, що, в свою чергу, є гарантією стабільного соціально-економічного розвитку громади. Для забезпечення цього розвитку важлива взаємодія таких складових: виробничий потенціал; трудові ресурси; інноваційні ресурси; інформаційний потенціал; підприємницькі ресурси; фінансові можливості³⁴.

Економіка Миколаївської міської територіальної громади має виражену монофункціональність, з основною спеціалізацією на виробництві іншої неметалевої мінеральної продукції. Одним з основних бюджетоутворюючих підприємств є ПРАТ «Миколаївцемент», яке забезпечує 42% надходжень до місцевого бюджету.

Також значний вклад у економіку громади вносять наступні сектори:

- Торгівля: 554 працівники, середня заробітна плата — 9311 грн;
- Будівництво: 455 працівників, середня заробітна плата — 10110 грн;
- Виробництво текстильних виробів: 134 працівники, середня заробітна плата — 16268 грн;
- Сільське господарство: 128 працівників, середня заробітна плата — 10119 грн;
- Транспорт: 312 працівників, середня заробітна плата — 7972 грн³⁵.

Одним з ключових факторів, що визначає спеціалізацію Миколаєва, є наявність значних запасів літотамнієвих вапняків, кварцових та глауконітових пісків, а також мергелевих глин. Це сприяє розвитку в місті промисловості, зокрема виробництва будівельних матеріалів.

Якщо проаналізувати фактичний внесок кожної галузі в економіку громади, то лідером у формуванні місцевого бюджету є переробна

³⁴ Васильєва Н.В., Гринчук Н.М., Дерун Т.М. та ін. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади. Київ, 2017. 108 с.

³⁵ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

промисловість, зокрема виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції (42% надходжень до бюджету в 2021 році). Наступними за внеском є освіта (13,1%), будівництво (10,4%) і торгівля (10,3%)³⁶.

Ця ситуація має негативний вплив на загальний розвиток громади, оскільки створює суттєвий ризик для стабільного наповнення бюджету і призводить до залежності місцевих жителів від діяльності одного підприємства.

Тому громаді варто вже зараз зосередитися на залученні інвестицій і підтримці розвитку малого та середнього бізнесу. На даному етапі важливо спрямувати зусилля на інвестиції в переробну промисловість, сільське господарство, а також на розвиток торгівлі та сфери послуг.

Крім того, з правильним підходом до управління, Миколаїв може стати привабливим туристичним напрямком. Різноманітні можливості для рекреації та відпочинку на річці Дністер мають великий потенціал стати конкурентоспроможним туристичним продуктом.

Промисловий потенціал Миколаївської міської територіальної громади Стрийського району Львівської області представлений 128 активними підприємствами, з яких жодне не є великим (до 2021 року таким було ПрАТ «Миколаївцемент»), а 10 — середніми, і 118 — малими.

Виробничий сектор громади включає підприємства, що займаються різними видами економічної діяльності, серед яких виробництво цементу, сухих будівельних сумішей, видобуток піску, гравію, глини і каоліну, будівництво житлових і нежитлових будівель, виробництво канатів, мотузок, шпагату та сіток, а також прісноводне рибництво (аквакультура).

Основну частину промислового сектору громади складають 10 найбільших підприємств, серед яких основними виробниками є ПрАТ

³⁶ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

«Миколаївцемент», ТзОВ «Хенкель Баутехнік Україна» та ТДВ «Миколаївцементремонт».

Сільське господарство. Миколаївської міської територіальної громади охоплює 16 442 га сільськогосподарських угідь, з яких 8 954 га складає рілля, 3 495 га — сінокоси, а 3 993 га — пасовища.

Основними гравцями в сільському господарстві громади є 39 агропідприємств, серед яких 5 новостворених: ТОВ «НовоСфарм» і ФГ «КультусАгро» (с. Новосілки Опарські), ФГ «Ходачок-Агро» (с. Рудники), ФГ «Наш Двір» (с. Липиці) та ПП «Агро-Групп» (с. Устя).

Тваринництво є важливою частиною аграрного виробництва громади. Серед найбільш ефективних галузей — свинарство, птахівництво та вирощування великої рогатої худоби, які активно розвиваються і постачають продукцію на ринок. Підприємства, що займаються тваринництвом у громаді, включають:

- ФГ «Агросвіт-Гірське», ФГ «Стамік», ФГ «ЖУК» — свинарство,
- ТзОВ «Західна аграрна компанія», ФГ «Джерельна Криниця» та ФГ «Кришталева Криниця» — птахівництво,
- ФГ «Фламінг» (42 голови ВРХ, з яких 17 корів) та СФГ «Лопушинська» (10 голови ВРХ, з яких 5 корів) — молочне тваринництво (с. Липиці).

ТОВ «Західна Аграрна Компанія» здійснює експорт продукції фермерського господарства «УЛАР», яке є провідним виробником м'яса птиці у Західній Україні. Виробничі потужності підприємства сертифіковані згідно з вимогами стандарту «Халяль», що дозволяє постачати продукцію на ринки країн Сходу. ТОВ «Західна Аграрна Компанія» поєднує європейські стандарти якості, широкий асортимент та доступну цінову політику.

Асортимент продукції: охолоджені та заморожені тушки курчат-бройлерів; охолоджені та заморожені напівфабрикати з курчат-бройлерів; охолоджені та заморожені субпродукти курчат-бройлерів.

Продукція компанії експортується до таких країн, як Молдова, Грузія, Узбекистан, Азербайджан, Ірак, Іран, Гана, Бенін, Єгипет, Малайзія та В'єтнам³⁷.

Підприємництво. У Миколаївській міській територіальній громаді зареєстровано 1521 суб'єкт господарювання, серед яких 441 юридична особа (з них 290 – малі підприємства) та 1080 фізичних осіб-підприємців. Однак активних суб'єктів значно менше – 1372, зокрема, 128 юридичних осіб (із них 118 – малі підприємства) та 1080 ФОП.

Важливо відзначити, що серед фізичних осіб-підприємців 311 використовують найману працю. У грудні 2021 року кількість застрахованих осіб, які працювали повний місяць на ФОП із трудовою книжкою, склала 741 особу. Загалом у категорії ФОП у громаді зайнято 1821 особу.

Підприємницька діяльність у Миколаївській міській громаді охоплює майже всі сфери економіки. Найпоширенішими видами діяльності є роздрібна торгівля, автомобільні вантажні та пасажирські перевезення, тимчасове розміщення та організація харчування, а також будівництво.

Торгівля. Торгівельна мережа Миколаївської громади добре розвинена і налічує 90 об'єктів, серед яких: 1 торговий центр, 5 супермаркетів, 72 магазини, 3 ринки, 6 аптек та 3 ветеринарні аптеки.

Послуги. Мережа закладів побутового обслуговування у Миколаївській громаді включає 66 об'єктів, серед яких: 2 заклади тимчасового розміщення; 26 закладів громадського харчування; 10 перукарень і салонів краси; 12 відділень поштового зв'язку АТ «Укрпошта»; 8 відділень «Нової Пошти»; 3 провайдери послуг зв'язку та інтернету; 2 відділення банків; 1 автозаправна станція; 2 станції технічного обслуговування автомобілів.

Основні проблеми у сфері торгівлі та послуг громади:

³⁷ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaiivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

1. Низький рівень забезпечення суб'єктами господарювання, особливо ФОП, платіжними терміналами для безготівкових розрахунків.
2. Поширення тіньових практик у сфері торгівлі та побутових послуг.
3. Проблема стихійної торгівлі.
4. Використання незареєстрованої найманої праці³⁸.

Туризм. Миколаївська громада вирізняється багатою історико-культурною спадщиною, яка включає: 25 пам'яток історії; 19 пам'яток архітектури; 9 пам'яток археології; 25 пам'яток монументального мистецтва.

Серед визначних об'єктів також варто відзначити історичні споруди, музеї та унікальну нематеріальну спадщину, зокрема традиції гончарства, каменярства та історичну назву місцевих жителів — «копачі».

Потенційні точки економічного зростання. Миколаївська громада має значний інвестиційний потенціал, що включає 14 вільних земельних ділянок загальною площею 92,6507 га, доступних для залучення інвесторів. Також у переліку об'єктів комунального майна, пропонованого для інвестування, є 12 об'єктів загальною площею 3482,2 м².

В умовах воєнного стану фінансово-економічний потенціал громади зазнав суттєвих змін. Головними викликами є релокація бізнесу та переселення цивільного населення зі східних регіонів у центральну та західну частини країни. Органи місцевого самоврядування стикаються з необхідністю налагодження ефективної співпраці з обласними та районними військовими адміністраціями для забезпечення тимчасового розміщення підприємств, що переїхали, та внутрішньо переміщених осіб.

У найближчій перспективі важливим стане створення умов для довготривалого проживання тих, хто вирішить залишитися в громаді на постійній основі. Особливу увагу слід приділити налагодженню роботи

³⁸ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaiivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

релокованих підприємств, забезпеченню їх податкових зобов'язань та дотриманню вимог чинного законодавства³⁹..

Місцеві органи влади відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для переселенців, що сприятиме наповненню місцевих бюджетів. В умовах війни об'єднані громади стають не лише центрами ефективного управління військовою логістикою, але й основою для повоєнної відбудови та економічного відновлення країни. При цьому, новостворені громади мають дбати про власну економічну стійкість і розвиток у нових реаліях.

В умовах воєнного стану територіальні громади та органи місцевого самоврядування мають важливе завдання – посилювати співпрацю з європейськими донорськими організаціями з метою розбудови та модернізації інфраструктури, а також підготовки до реалізації проєктів повоєнного соціально-економічного розвитку.

Через активні бойові дії на півдні та сході України європейські партнери переважно зосереджені на військовій підтримці нашої держави та допомозі біженцям, які знайшли прихисток у їхніх країнах. Це спричинило певний «інституційний вакуум» у формуванні стратегій повоєнного розвитку України, зокрема щодо її інтеграції до ЄС та впровадження європейських цінностей у національну соціально-економічну систему⁴⁰.

Саме тому вже сьогодні необхідно активізувати співпрацю з європейськими партнерами, як з урядовими структурами, так і з інститутами громадянського суспільства, для запуску нових програм та проєктів, спрямованих на підготовку громад та державних інституцій до повоєнного відновлення. Особливе значення має партнерство між польськими гмінами та українськими громадами у рамках декларації про міжмуніципальну та міжрегіональну співпрацю, укладеної в червні між Міністерством фондів та

³⁹ Куропась І. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. URL : <https://www.prostir.ua/?news=terytorialnihromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yakzabezpechty-efektyvne-upravlinnya>

⁴⁰ Євроінтеграція України за зеленим сценарієм: першочергові завдання за умов реалій військового стану. Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління. URL: https://dea.edu.ua/article/vebinar_do_dniv_vropi_v_ukraini_

регіональної політики Польщі і Міністерством розвитку громад і територій України.

Спроможність територіальної громади в умовах воєнного стану.
Спроможність територіальної громади в умовах воєнного стану визначається її здатністю ефективно накопичувати та раціонально використовувати фінансові, матеріальні, кадрові та інші ресурси, а також залучати резерви для задоволення поточних потреб, підтримки внутрішньо переміщених осіб, розвитку території, забезпечення військової логістики та формування майбутньої конкурентоспроможності громади.

Матеріально-фінансова спроможність органів місцевого самоврядування забезпечується такими гарантіями:

- Конституційне закріплення матеріальної та фінансової бази, необхідної для реалізації завдань місцевого самоврядування.
- Норми Конституції, що забезпечують рівний захист прав комунальної власності поряд із правами власності інших суб'єктів.
- Фінансування громади за принципами функціонування міст обласного значення, зокрема спрямування до місцевого бюджету податку на доходи фізичних осіб та єдиного податку, які складають близько 73% доходів бюджету.
- Обов'язок держави забезпечувати матеріальну підтримку об'єднаних територіальних громад, гарантуючи доходну базу, необхідну для надання мешканцям соціальних і адміністративних послуг, а також сприяння економічному розвитку території.
- Право органів місцевого самоврядування мати власні позабюджетні кошти та майно, запроваджувати місцеві податки та збори, випускати позики, лотереї та цінні папери відповідно до ст. 68–70 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»⁴¹.

⁴¹ Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

Отже, економічний потенціал Миколаївської громади залежить від її здатності диверсифікувати економіку, залучати інвестиції та адаптуватися до нових викликів, зумовлених війною. Основний акцент на виробництві мінеральної продукції, де ПрАТ «Миколаївцемент» є ключовим бюджетоутворюючим підприємством, створює ризики залежності від одного джерела доходів. Незважаючи на наявність інших секторів – аграрного, виробничого, туристичного та торгівельного – їхній внесок залишається нерівномірним, що вимагає додаткових зусиль для розвитку. Громада має земельні ресурси та комунальне майно, придатні для інвестицій, що може сприяти розвитку переробної промисловості, сільського господарства, послуг і туризму. В умовах війни зростає потреба в інтеграції релокованих підприємств і ВПО, а також у співпраці з європейськими партнерами для відбудови інфраструктури. Таким чином, стратегічний підхід до розвитку Миколаївської громади сприятиме її стійкому зростанню та добробуту мешканців.

2.2. Соціально-економічний аналіз діяльності Миколаївської міської територіальної громади Стрийського району Львівської області та оцінювання її фінансово-економічної спроможності

В умовах об'єднання територіальних громад дедалі важливішим стає ефективне використання власних ресурсів та забезпечення територіальної згуртованості. Спроможні об'єднані територіальні громади повинні стати базовою ланкою системи управління в Україні. У процесі створення Миколаївська міська територіальна громада зіткнулася з низкою важливих викликів, зокрема:

- Відсутність єдиних пріоритетів у забезпеченні надання послуг населенню громади. До об'єднання кожен населений пункт, що увійшов до складу громади, мав власне бачення розвитку та власну систему управління

ресурсами. Після об'єднання виникла необхідність переглянути ці підходи, визначити спільні пріоритети та розробити нові механізми управління об'єднаними ресурсами в інтересах усіх мешканців громади.

- Необхідність ефективного управління новими бюджетними та земельними ресурсами. Ці ресурси є основою для соціально-економічного розвитку громади та потребують грамотного розподілу й використання для досягнення сталого зростання.
- Потреба в узгодженні рішень з усіма зацікавленими сторонами. Для забезпечення ефективного функціонування громади кожне рішення повинно враховувати інтереси різних груп населення, що вимагає налагодження комунікації та участі всіх сторін у процесі прийняття рішень.

Такі виклики вимагають комплексного підходу та впровадження дієвих механізмів для забезпечення сталого розвитку Миколаївської громади.

Миколаївська міська територіальна громада повинна оперативно реагувати на зовнішні виклики, серед яких: глобалізація економіки, зростаюча мобільність трудових ресурсів, що призводить до збільшення безробіття, а також посилення конкуренції за ресурси та інвестиції.

Соціально-економічний розвиток громади – це складний і суперечливий процес, у якому переплітаються як позитивні, так і негативні чинники. Періоди економічного підйому можуть змінюватися регресом під впливом політичних та військових потрясінь, соціальних конфліктів чи екологічних катастроф, що здатні суттєво уповільнити розвиток або відкинути його на кілька десятиліть назад⁴².

Для оцінки соціально-економічного розвитку громади важливо визначити та обґрунтувати відповідні показники. Наразі далеко не всі об'єднані територіальні громади України мають достатню ресурсну базу та ефективну управлінську систему, що значно ускладнює їх здатність до сталого економічного зростання.

⁴² Небава М.І. Економічне зростання, та економічний розвиток. Джерела та фактори економічного зростання. URL : https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/14nebava_teoriya_makroekonomiki/12.htm

Аналіз стану розвитку громади базується на системі індикаторів, які порівнюються з нормативними чи середніми значеннями. Відхилення цих показників дозволяють оцінити рівень розвитку та визначити напрямки для його покращення. Впровадження обґрунтованих індикаторів є важливим етапом у процесі оцінювання соціально-економічного стану територіальної громади⁴³.

Люди є головним ресурсом розвитку, а забезпечення їхніх потреб у якісному та безпечному житті – основною метою. Щільність населення у Миколаївській громаді становить 109 осіб на 1 км², що відповідає загальнообласному рівню, але перевищує середній показник порівняно з іншими громадами.

Демографічний фактор відіграє ключову роль у стабільному розвитку територіальної громади. Саме від кількості працездатного населення та рівня демографічного розвитку залежить формування трудового потенціалу, що, у свою чергу, впливає на надходження до місцевого бюджету. Основним джерелом цих надходжень є податок на доходи фізичних осіб, який складає значну частину доходів місцевих бюджетів.

Станом на сьогодні в Миколаївській громаді проживає 32 934 особи, з яких 14 498 осіб мешкає в місті Миколаїв. Міське населення громади складає 44%, а сільське – 56%. Таким чином, більшість населення громади проживає в сільських населених пунктах⁴⁴.

За даними Головного управління статистики у Львівській області (включаючи розрахункові дані про чисельність населення колишніх сільських рад, що стали частиною Миколаївської громади), спостерігається тенденція до помітного зменшення чисельності як міського, так і сільського населення порівняно з загальнообласними показниками.

⁴³ Білоус Я.Ю. Аналіз показників оцінки соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 10.С.12-17 с. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN>

⁴⁴ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

Ситуація в Миколаївській громаді, як і в колишньому Миколаївському районі та Львівській області в цілому, характеризується депопуляцією, що проявляється у природному та міграційному зменшенні чисельності населення, посиленому впливом війни росії проти України. Одночасно знижується рівень народжуваності, а кількість померлих залишається стабільною. Ці фактори разом сприяють процесу старіння населення.

Частка осіб працездатного віку у Миколаївській громаді становить 55,7%, а рівень безробіття – 16,5% від загальної чисельності населення.

Кількість зайнятих осіб у громаді складає 5225, що становить 15,9% від загальної чисельності населення та 28,5% від чисельності працездатного населення. З цієї кількості 1224 особи є зареєстрованими фізичними особами-підприємцями (3,7% від загальної чисельності населення та 6,7% від працездатного населення), а 4001 працівник працює в суб'єктах господарювання Миколаївської громади (12,2% від загальної чисельності населення та 21,8% від працездатного населення) станом на 01.01.2022 року. Частка осіб працездатного віку становить 55,7 %, кількість безробітних осіб 16,5 % від загальної кількості населення⁴⁵.

Лише 28,5% працездатного населення є офіційно зайнятими, більшість з них працює поза межами громади, займається особистим селянським господарством, не працює або працює неофіційно (понад 13 тисяч осіб). Така ситуація свідчить про високий рівень «тіньової» зайнятості, що призводить до значних втрат у надходженнях податку на доходи фізичних осіб до бюджету громади. Це також створює ризики соціальної незахищеності населення, зокрема стосовно майбутнього пенсійного забезпечення, і уповільнює розвиток громад через дефіцит фінансових ресурсів у бюджеті.

Найбільша кількість працюючих зосереджена в бюджетних сферах, зокрема в освіті та охороні здоров'я. Це забезпечує громаду певними

⁴⁵ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

доходами для бюджету, але водночас створює специфічні умови для зайнятості та кадрового потенціалу, а також формує залежність від роботи бюджетних установ.

Великою частиною працюючих є представники переробної промисловості, зокрема в галузях виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції, текстильних виробів, а також будівництва, торгівлі та транспорту.

Сучасний стан ринку праці в Україні, і в громаді зокрема, відзначається негативними тенденціями: скороченням чисельності працюючих, закриттям підприємств, зокрема через обмеження підприємницької діяльності, а також збільшенням міграції активної частини населення за кордон.

Проте, найбільший негативний вплив на ринок праці має війна російської федерації проти України, яка призводить до міграції працездатного населення разом з дітьми за кордон, зупинки або сповільнення роботи підприємств через проблеми з постачанням сировини та логістикою, а також мобілізації працівників для військової служби.

У період з 2019 по 2022 роки найбільший попит на робочу силу спостерігався в таких галузях і сферах економічної діяльності, як промисловість, торгівля, будівництво, а також державне управління, освіта та охорона здоров'я.

Миколаївська громада, з населенням 32 934 особи, має високий рівень спроможності. Вона також демонструє високий рівень за чисельністю учнів, які здобувають освіту в закладах загальної середньої освіти (4296 учнів), середній рівень за площею (304,6 км²), а також середні показники індексу податкоспроможності: у 2021 році — 0,8, а в 2022 році — 0,5873. Крім того, частка власних надходжень у загальних надходженнях міського бюджету складає 56,5 %, що також є високим показником⁴⁶.

⁴⁶ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

За результатами роботи у 2022 році Миколаївська громада займає 40 місце серед територіальних громад Львівщини в рейтингу бюджетних показників.

Оцінка таких показників, як динаміка доходів загального фонду (без трансфертів), становить 120,7 % у порівнянні з 2021 роком (34 місце), індекс податкоспроможності за доходами загального фонду без трансфертів — 0,59 (34 місце), рівень дотаційності бюджету — 13,0 % (38 місце), видатки на одного мешканця — 9753,7 грн (30 місце). Однак, власні надходження на одного мешканця складають лише 93,1 грн (61 місце), видатки на розвиток — 392,8 грн (51 місце), частка видатків на утримання апарату управління до надходжень податків і зборів — 17,5 % (21 місце), а частка видатків на заробітну плату в загальному обсязі видатків громади — 67,9 % (34 місце)⁴⁷

За даними Миколаївської міської ради, дохідна частина бюджету громади у 2021-2023 роках складає:

Таблиця 2.1 – Основні доходи бюджету Миколаївської громади у 2021-2023 роках, тис. грн.⁴⁸

Показники	2021 (факт)	2022 (факт)	2023 (план)
Податкові надходження	156 905,1	190 345,0	191 321,5
Неподаткові надходження	10 421,6	7 611,0	10 054,8
Міжбюджетні трансферти	156 591,4	138 485,9	147 194,2
у тому числі базова дотація з Державного бюджету	25 849,0	29 008,1	42 674,1
Всього доходів	325 229,3	336 973,8	354 228,5
Частка власних доходів, %	51,4	58,7	57,1

Джерело: Сформовано автором на основі звітної інформації Миколаївської міської ради Стрийського району Львівської області [28].

На основі показників (табл. 2.1) помітно поступове зростання загальних доходів громади: з 325,229,3 тис. грн у 2021 році до запланованих

⁴⁷ Львівська обласна державна адміністрація. URL: https://loda.gov.ua/informaciya_pro_stan_vykonannya_okremuh_pokaznykiv_miscevyh_byudzhetiv_oblasti

⁴⁸ Офіційний сайт Миколаївської міської ради Стрийського району Львівської області. URL : <https://mykolaivmr.gov.ua/>

354,228,5 тис. грн у 2023 році, що вказує на стабільне збільшення бюджетних надходжень. Частка власних доходів у загальному обсязі зросла з 51,4% у 2021 році до 57,1% у 2023 році, що свідчить про підвищення фінансової самостійності громади.

Таблиця 2.2 - Структура доходів Миколаївської громади, тис. грн.⁴⁹

Статті доходів	2021		2022		2023	
	тис. грн.	Частка у структурі доходів	тис. грн.	Частка у структурі доходів	тис. грн.	Частка у структурі доходів
Акцизний збір	4 421,8	2,6	3 501,6	1,8	4 080,0	2,0
ПДФО	81 825,3	48,5	106 047,8	53,4	103 864,5	50,2
Рентна плата	19 628,9	11,6	24 974,1	12,6	24 950,8	12,0
Єдиний податок	30 079,0	17,8	32 116,1	16,2	34 027,6	16,4
Податок на майно (в т.ч. на нерухоме майно, земельний податок, орендна плата)	20 883,6	12,4	23 629,1	11,9	24 278,5	11,7
Екологічний податок	61,2	0,1	71,6	0,04	115,0	0,1
Інші	11 738,0	7,0	8 147,6	4,1	15 717,8	7,6
Разом	168 637,9	100,0	198 487,9	100,0	207 034,2	100,0

Джерело: Сформовано автором на основі звітної інформації Миколаївської міської ради Стрийського району Львівської області [28].

Із зазначених даних (табл.2.2) видно, що податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) залишається основним джерелом надходжень, частка якого збільшилася з 48,5% у 2021 році до 50,2% у 2023 році, підкреслюючи його ключову роль у бюджеті. Єдиний податок та рентна плата демонструють стабільність у структурі доходів, сумарно складаючи близько 28% загальних надходжень протягом аналізованого періоду.

Податок на майно включає такі складові:

1. *Транспортний податок* — 25 000 грн за кожен легковий автомобіль, що є об'єктом оподаткування.

2. *Єдиний податок:*

⁴⁹ Офіційний сайт Миколаївської міської ради Стрийського району Львівської області. URL : <https://mykolaivmr.gov.ua/>

- Для фізичних осіб-підприємців I групи — 10 % від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого на 1 січня податкового року.
- Для II групи — 20 % від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня податкового року.
- Для інших платників єдиного податку — сума податку визначається як відсоток від доходу (3-5 %), порядок обчислення якого регулюється ст. 292 Податкового кодексу України.

3. *Туристичний збір* — 0,5 % від мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня податкового року, за кожен день тимчасового розміщення особи у місцях проживання.

4. *Збір за місця для паркування транспортних засобів* — 0,075 % мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня податкового року, за кожен день здійснення діяльності з організації паркування транспортних засобів на 1 м² площі земельної ділянки, що виділена для цієї діяльності⁵⁰.

Земельний податок встановлюється окремо для п'яти груп населених пунктів громади:

1. I група — м. Миколаїв;
2. II група — Більченський, Криницький, Раделицький та Рудниківський старостинські округи;
3. III група — Гонятичівський та Великагорожанський старостинські округи;
4. IV група — Колодрубівський, Новосілки-Опарський та Гірський старостинські округи;
5. V група — Дроговизький старостинський округ.

Ставки податку для земель, щодо яких проведена нормативна грошова оцінка, не можуть перевищувати 3 % від їх нормативної грошової оцінки.
Зокрема:

⁵⁰ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

- для земель загального користування ставка податку не більше 1 % від їх нормативної грошової оцінки;
- для сільськогосподарських угідь ставка варіюється від 0,3 % до 1 % від їх нормативної грошової оцінки;
- для лісових земель ставка становить не більше 0,1 % від їх нормативної грошової оцінки.

Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, стягується з об'єктів житлової та нежитлової нерухомості, що належать фізичним та юридичним особам. Ставка податку не може перевищувати 1,5 % від мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного (податкового) року, за кожен квадратний метр бази оподаткування, відповідно до ст. 266 Податкового кодексу України⁵¹.

Отже, Миколаївська громада має значний соціально-економічний потенціал, але для його повноцінного розвитку необхідне активне управління та адаптація до сучасних викликів. Економіка громади базується на промисловому та аграрному секторах, проте залежність від одного бюджетоутворюючого підприємства створює фінансові ризики. Демографічний спад, тіньова зайнятість, потреба в інтеграції внутрішньо переміщених осіб та релокованих підприємств є додатковими викликами для громади.

Основним ресурсом громади є її людський потенціал, і забезпечення зайнятості, підтримка підприємництва та залучення інвестицій стануть ключовими для економічної стійкості. Середній рівень податкової спроможності вимагає пошуку нових джерел доходу, а співпраця з європейськими партнерами в межах повоєнного відновлення та модернізації інфраструктури відкриває нові можливості для сталого розвитку громади.

⁵¹ Офіційний сайт Миколаївської міської ради Стрийського району Львівської області. URL : <https://mykolaivmr.gov.ua/>

2.3 SWOT-аналіз розвитку Миколаївської міської територіальної громади

SWOT-матриця дозволяє виявити зв'язки між «внутрішніми» факторами (сильні та слабкі сторони) і «зовнішніми» (можливості та загрози), що мають стратегічне значення для Миколаївської громади. Ці зв'язки допомагають сформулювати порівняльні переваги, виклики та ризики, які є основою для розробки стратегічних і оперативних цілей розвитку територіальної громади.

На основі проведеного аналізу основних тенденцій та проблем соціально-економічного розвитку громади, оцінки природно-ресурсного, виробничого, інноваційного, фінансового і людського потенціалу визначено сильні і слабкі сторони (внутрішні чинники) та можливості і загрози (можливі зовнішні впливи).

Автор безпосередньо брав участь у розробці Стратегії розвитку Миколаївської міської територіальної громади, працюючи у складі Робочої групи. У процесі роботи над Стратегією здійснено аналіз соціально-економічного стану громади, проведено SWOT-аналіз, а також сформульовано стратегічні та оперативні цілі розвитку.

Таблиця факторів SWOT була напрацьована на засіданні Робочої групи 15 березня 2023 року.

Таблиця 2.3 SWOT-аналіз Миколаївської міської територіальної громади

СИЛЬНІ СТОРОНИ (ВНУТРІШНІ)	СЛАБКІ СТОРОНИ (ВНУТРІШНІ)
1. Миколаївська громада має значний логістичний і транзитний потенціал завдяки своєму розташуванню за 38 км від Львова. Це забезпечується наявністю автомобільної дороги державного значення М-06 Київ-Чоп, що проходить через Львів, Мукачево, Ужгород і має вихід до державного кордону з Угорщиною, а також	1. Негативна демографічна ситуація: за 2020-2021 роки чисельність населення скоротилася на 3,9%, що значно перевищує обласний показник (1,35%), при цьому спостерігається суттєве зменшення кількості сільських жителів. 2. 7 з 24 населених пунктів громади є малими

збігається з європейським автошляхом E471. Крім того, територія громади знаходиться на міжнародному транспортному коридорі «Середземноморський» (№5), має електрифіковану залізничну магістраль Львів-Стрий-Чоп та залізничну станцію Миколаїв-Дністровський, що розташована всього за 3 км від центру міста. Також активно відновлюється частина «Великого транзитного кільця» дороги загального користування державного значення Р-84, яка з'єднує основні магістралі Львівської області.

2. **Наявні значні водні ресурси**, що створюють можливості для розвитку рибного господарства та рекреації. Загальна площа водних об'єктів складає 1,7 тис. га, що становить 6% території громади. Серед них річка Дністер та її притоки, такі як Щирок, Зубра, Верещиця, Летнянка, Нежурівка, Бредниця, Колодниця, Ілловець, а також 1,0 тис. га ставків і озер, зокрема штучне карстоє озеро Задорожнє, а також підземні води.

3. Громада володіє **унікальною історико-культурною спадщиною**, яка включає 25 пам'яток історії, зокрема Комплекс фортифікаційних та інженерних споруд «Фортеця м. Миколаїв», а також групи печерних сховищ «Горжові печери» та «Середні печери». До того ж, тут розташовано 19 пам'яток архітектури, 9 археологічних пам'яток, що включають поселення, які датуються від мезоліту (VII-VI тис. до н. е.) до Давньоруського періоду (X-XIII ст.), а також 25 пам'яток монументального мистецтва. Окремо слід відзначити споруди, такі як Каплиця «Писанка» на горі «Високий камінь», а також 2 музеї: Історико-краєзнавчий музей і Народний літературно-мистецький музей ім. У. Кравченко та М. Устияновича. Серед нематеріальної спадщини – історичний розвиток гончарства, каменярства та історична назва «копачі».

4. **Корисні копалини** громади включають значні запаси літотамнієвих вапняків (понад 6 тис. м3), кварцових і глауконітових пісків (27 665 тис. м3), пісковиків (951 тис. м3), мергелевих глин, які використовуються для виробництва будівельних матеріалів, а також гравійних відкладів і поклади

(30%), зокрема ті, де кількість мешканців не перевищує 100 осіб: с. Листв'яний (81 особа), с. Трудове (40 осіб), с. Павуки (без жителів), до 200 осіб: с. Гонятичі (200 осіб), с. Підлісся (139 осіб), с. Повергів (228 осіб), с. Сайків (113 осіб).

3. Бюджет громади залежний від податкових надходжень від ПРАТ «Миколаївцемент», яке забезпечило 42% надходжень у 2021 році.

4. **Обмежений інвестиційний потенціал громади** та відсутність ефективної промоції інвестиційних об'єктів (29 інвестиційних об'єктів, зокрема 14 земельних ділянок, 15 об'єктів комунального майна, що становить лише 0,1 на 1 км², а на Аналітичному порталі Львівщини – лише 7).

5. **Високий рівень безробіття та низький рівень зайнятості серед населення** (28,5% від працездатного віку). Більшість мешканців працює за межами громади, займається особистим селянським господарством або працює неофіційно (понад 13 тис. осіб). За даними міськради, в громаді проживає 5427 безробітних.

6. **Низька ефективність сільського господарства**, хоча 65% території громади займають сільськогосподарські угіддя, при цьому аграрії громади часто не мають досвіду роботи в нових ринкових умовах.

7. **Поганий стан дорожньої інфраструктури**, порівняно з середнім по області: 73,1% комунальних доріг громади складають старі ґрунтові та гравійні дороги.

8. **Низький рівень благоустрою населених пунктів громади**: 79,2% населених пунктів не мають центральних площ, 87,5% не мають скверів і парків, а 62,5% не мають тротуарів (особливо в сільських населених пунктах).

9. **Відсутність або застарілість містобудівної та земельнопорядної документації**: в 50% населених пунктів (12 н.п.) відсутні генеральні плани, а в 9 з них вони є застарілими (створені до 2016 року), необхідна актуалізація генерального плану міста Миколаїв, відсутній Комплексний план

торфу, що знаходяться в заплавах річок.

5. **Розвинена будівельна галузь** включає виробництво будівельних матеріалів, таких як цемент (ПРАТ «Миколаївцемент», потужністю 900 тис. т, розташоване біля залізничної магістралі Львів-Чоп) і інші матеріали (пісок, гравій, глини, каолін – кар’єр ПАФ «ДНІСТЕР»). В галузі будівництва працюють 27 юридичних осіб та 11 фізичних осіб-підприємців, серед яких ТОВ «Миколаївцемремонт», ТзОВ «Цикада Плюс».

6. **Наявні передумови розвитку різних галузей.** Хоча місцевий бюджет значною мірою залежить від ПРАТ «Миколаївцемент» (яке забезпечує 42% надходжень), в економіці громади активно розвиваються й інші сфери, зокрема будівництво, виробництво текстильних виробів, сільське господарство, рибництво, транспорт та торгівля.

7. Миколаївська громада має **розгалужену мережу соціальної інфраструктури**, що збереглася від колишнього районного центру. Серед основних закладів – професійно-технічний навчальний заклад (ДПТНЗ «Миколаївський професійний ліцей»), служби соціального захисту (відділ соціального захисту, центр надання соціальних послуг, СуСД), пожежно-рятувальний підрозділ (19 ДПРЧ 6 ДПРЗ ГУ ДСНС України у Львівській області), спортивно-оздоровчий комплекс «Ювілейний» (філія Комітету з фізичного виховання та спорту Міністерства освіти і науки України), який має басейн для розвитку водних видів спорту. Також діють локальні медіа, зокрема Комунальна установа «Миколаївська міська радіоредакція», ПП Телерадіокомпанія «НПК-САТ», ТОВ «Редакція газети «Громада».

8. У громаді **активно функціонують 69 громадських організацій**, серед яких ГО «Еко Платформа», ГО «Наша спільна громада», ГО «Ініціативна Миколаївщина», ГО «Жіночий клуб», ГО «Театр Хліб», ГО «Патріот України «ЮА», ГО «Книжкова толока», ГО «Спілка художників України».

9. **Наявна приватна організація, яка управляє багатоквартирним житловим фондом.** ПП «Яро-Буд»

просторового розвитку.

10. **Низька енергоефективність в бюджетному секторі:** за 2019-2021 роки реалізовано лише 4 проекти з енергоефективності.

11. **Неоптимальна освітня мережа:** видатки на освіту складають 60,64% місцевого бюджету в 2022 році, 58,9% — у 2021 році. Середня наповнюваність шкіл складає 66,9%, вартість навчання 1 дитини — в середньому 34,7 тис. грн. Також існує критична нестача місць в дошкільних установах, де на 100 місць припадає 111 дітей, а з 2271 дитини дошкільного віку лише 802 отримують дошкільну освіту (35,3%).

12. **Слабка медична інфраструктура:** відсутня концепція спеціалізації для вторинного рівня медичної допомоги, погана матеріально-технічна база КНП «Миколаївська міська лікарня», відстань до Стрийської ЦРЛ складає 33 км, а до Львівської обласної клінічної лікарні — 41 км.

13. **Недостатньо розвинена інфраструктура для дозвілля**, зокрема для молоді, і необхідність оновлення культурної мережі: за результатами опитування 28% оцінюють якість культурних послуг як “незадовільно”, а 42% — як “задовільно”. 37% респондентів вважають незадовільною інфраструктуру для відпочинку та дозвілля (всього в громаді є 41 культурна установа, з яких 19 бібліотек, міський Палац культури та 18 Народних домів).

14. **Низька забезпеченість централізованим водопостачанням:** тільки 17,9% індивідуальних житлових будинків мають централізоване водопостачання, а 16,4% — централізоване водовідведення. Очисні споруди потребують реконструкції, що погіршує якість води в р. Дністер через забруднення стічними водами.

15. **Обмежений перелік адміністративних послуг**, що надаються Управлінням надання адміністративних послуг та державної реєстрації Миколаївської міської ради (148 послуг), що становить лише 4,5 послуги на 1 тисячу

здійснює управління 93 з 98 багатоквартирними будинками. Водночас лише 21,4% багатоквартирних будинків охоплено об'єднанням співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ).

мешканців, що є менше, ніж у інших громадах.

16. Неєфективна система управління твердим побутовими відходами (ТПВ): лише 35,3% домогосподарств уклали договори на вивіз сміття, у громаді існують стихійні сміттєзвалища, а сортування сміття практикується недостатньо. 17 з 24 населених пунктів потребують забезпечення вивозом ТПВ.

МОЖЛИВОСТІ (ЗОВНІШНІ)

1. **Транскордонне співробітництво з Європейським Союзом** у статусі кандидата на вступ, реалізація масштабних проектів завдяки доступу до структурних фондів ЄС, що є можливим для країни-кандидата.
2. **Продовження процесів євроінтеграції.**
3. **Інтеграція українських логістичних маршрутів** (через Львів) до 4 з 9 коридорів Транс'європейської транспортної мережі TEN-T, що сприятиме модернізації транспортної інфраструктури за рахунок інвестицій та інструментів ЄС, а також розвитку логістики для бізнесу.
4. **Збільшення державної підтримки** малого та середнього підприємництва.
5. **Підвищення економічного потенціалу** завдяки перенесенню бізнесів та внутрішньо переміщеним особам.
6. **Зростання попиту на сільськогосподарську продукцію**, зокрема екологічно чисту, а також на продукти харчової промисловості на світовому ринку.
7. **Зростаючий інтерес до екологічного, сільського, зеленого, культурного та світоглядного туризму** серед громадян України та Європи.
8. **Завершення реформи децентралізації:** створення префектур, ліквідація районних рад, функціонування ефективних громад та старостинських округів, реалізація конституційних змін.
9. **Збільшення державної підтримки розвитку місцевих громад:** продовження роботи Державного фонду регіонального розвитку, політика, орієнтована на покращення рівня життя населення (цифровізація,

ЗАГРОЗИ (ЗОВНІШНІ)

1. **Продовження агресії російської федерації проти України**, політична та економічна нестабільність у країні.
2. **Погіршення демографічної ситуації** в регіоні та громаді, значне скорочення чисельності працездатного населення та дітей (через смертність, вимушену міграцію через війну, трудову міграцію).
3. **Подальша неформалізація економіки**, збільшення регуляторного та фіскального навантаження на бізнес, брак інвестицій.
4. **Зменшення логістичних зв'язків** для бізнесу, ускладнення процесів експорту та імпорту.
5. **Призупинення або припинення реалізації реформ**, зокрема земельної, податкової, медичної та освітньої.
6. **Згорання деяких державних програм та кредитних ініціатив**, що ускладнює використання запланованих фінансових ресурсів у необхідному обсязі.
7. **Швидке зростання вартості енергоносіїв.**
8. **Руйнування інфраструктури** внаслідок бойових дій.
9. **Зростання рівня забруднення водних ресурсів** через відсутність каналізаційних систем у сільських населених пунктах та недостатнє очищення стічних вод.
10. **Створення депресивної зони на території** у разі припинення роботи ПРАТ «Миколаївцемент».

енергозбереження, соціальний захист, розвиток інфраструктури та ін.).

Порівняльні переваги. За допомогою матриці взаємозв'язків між внутрішніми факторами, зокрема сильними сторонами, та зовнішніми впливами – можливостями, визначаються найперспективніші напрямки, які найбільше піддаються позитивному впливу зовнішніх факторів і стимулюють соціально-економічний розвиток. Найважливішими перевагами Миколаївської громади є її природні ресурси та транзитний потенціал.

Транскордонне співробітництво з Європейським Союзом у статусі кандидата на вступ, інтеграція українських логістичних шляхів (через Львів) до чотирьох з дев'яти коридорів Транс'європейської транспортної мережі TEN-T, а також збільшення державної підтримки малого та середнього бізнесу — ці можливості можуть суттєво посилити логістичний та транзитний потенціал громади, яка знаходиться лише за 38 км від Львова. Наявність важливих інфраструктурних об'єктів, таких як автомобільна дорога державного значення М-06 Київ-Чоп (що веде до Будапешта через Львів, Мукачево, Ужгород та кордон з Угорщиною) і збігається з європейським автошляхом Е471, міжнародний транспортний коридор «Середземноморський» (№5), електрифікована залізнична магістраль Львів-Стрий-Чоп та залізнична станція Миколаїв-Дністровський, що розташована всього за 3 км від центру Миколаєва, дають змогу активно відновлювати «Велике транзитне кільце» (дорога державного значення Р-84). Всі ці фактори створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу, відкриття нових підприємств у таких сферах, як переробна промисловість, сільське господарство, будівництво та логістика⁵².

Ефективне управління земельними ресурсами та корисними копалинами, що є основою для виробництва будівельних матеріалів (запаси літотамнієвих вапняків, кварцових і глауконітових пісків, пісковиків,

⁵² Стратегія розвитку Миколаївської міської територіально громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350.

мергелевих глин, гравійних відкладів та торфових покладів у річкових заплавах), а також використання можливостей державної підтримки малого та середнього бізнесу, залучення економічного потенціалу релокованих підприємств та внутрішньо переміщених осіб, разом з ростом світового попиту на продукцію сільського господарства, створюють умови для розвитку ключових секторів Миколаївської громади. Це дозволить стимулювати зростання переробної промисловості (зокрема виробництво будівельних матеріалів, текстилю та харчових продуктів), будівництва, сільського господарства, рибництва, транспорту і логістики, торгівлі та послуг. У результаті цього очікується підвищення рівня зайнятості та доходів населення.

Євроінтеграційні процеси також сприятимуть зростанню довіри інвесторів до України в цілому та до місцевих громад зокрема. Тому важливо активно просувати інвестиційні можливості громади

Миколаївська громада має значні водні ресурси, такі як р. Дністер, її притоки, ставків, озер (зокрема штучне карстоє озеро Задорожнє) та підземні води, що в поєднанні з 38 км відстані до обласного центру створює чудові можливості для розвитку рибного господарства та рекреаційної діяльності. Ці фактори не тільки підвищують конкурентоспроможність громади, але й, завдяки підтримці з боку держави та місцевих органів, можуть стати основою для розвитку малого бізнесу в цих сферах.

Також, на території громади збереглися унікальні історичні пам'ятки, серед яких: Комплекс фортифікаційних споруд «Фортеця м. Миколаїв», печерні сховища «Горжові» та «Середні», археологічні знахідки, що датуються періодами від мезоліту до Давньоруського часу, а також архітектурні пам'ятки, як-от Каплиця «Писанка» на горі «Високий камінь». Не менш цінною є місцева нематеріальна спадщина, зокрема традиції гончарства і каменярства, а також історія «копачів»⁵³.

⁵³ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіально громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

Зростання інтересу до екологічного, сільського, зеленого, культурного та світоглядного туризму в Україні та Європі відкриває додаткові можливості для розвитку туристичної галузі. Транскордонне співробітництво з ЄС та статус кандидата на вступ дозволяють залучати інвестиції для створення необхідної туристичної інфраструктури. Для максимального використання цього потенціалу необхідно активно розвивати кластер сільського туризму, що дозволить домогосподарствам отримувати додатковий дохід. Разом з цим сфера супутніх послуг буде стрімко розвиватися за рахунок зростаючого потоку туристів.

Однак на сьогоднішній день туристичний потенціал громади ще не повністю реалізований і потребує спеціалізованих зусиль для просування і залучення туристів на перших етапах розвитку.

Реалізація потенціалу транскордонного співробітництва, а також державна і місцева політика, спрямована на підвищення добробуту населення, сприятимуть розвитку інфраструктури громади. Розташування громади в межах Львівської області, яка активно залучається до різноманітних програм міжнародної технічної допомоги, створює додаткові переваги для участі в більшій кількості конкурсів порівняно з громадами центральної України.

Отже, для ефективного використання цих можливостей громада має зосередитися на підготовці висококваліфікованих кадрів для роботи в підрозділах супроводу інвесторів, підтримки підприємництва та проектних відділах. Розвиток цих інституцій стане ключовим фактором у стимулюванні малого та середнього бізнесу, а також у залученні значного обсягу міжнародної технічної допомоги.

Виклики. У цьому контексті матриця зв'язків будується між слабкими сторонами громади та зовнішніми позитивними можливостями, які можуть зменшити її вразливість і сприяти подоланню внутрішніх недоліків через ефективне використання наявних ресурсів.

Однією з ключових слабких сторін громади є значна залежність бюджету від податкових надходжень від одного платника — ПРАТ

«Миколаївцемент», яке у 2021 році забезпечило 42% усіх надходжень. Для забезпечення фінансової стабільності та зниження ризиків стратегічно важливим є диверсифікація економіки та її активний розвиток.

Серед можливостей, які сприятимуть досягненню цієї мети, можна виділити збільшення логістичних транспортних потоків та державну підтримку малого і середнього бізнесу. Для ефективного використання цих можливостей громаді необхідно:

- пришвидшити процеси актуалізації та розробки містобудівної документації з урахуванням потреб бізнесу в промисловості, логістиці та сфері послуг;
- оптимізувати використання природних ресурсів громади;
- впорядкувати об'єкти нерухомого комунального майна для подальшої їх передачі в орендне користування.

Реалізація цих заходів сприятиме зменшенню фінансових ризиків, залученню нових інвесторів та створенню умов для сталого економічного розвитку громади⁵⁴.

Підвищення інвестиційної привабливості та вирішення інфраструктурних проблем громади. Проведення робіт із підведення водопостачання та водовідведення, використовуючи ресурси структурних фондів ЄС, діючих донорських програм, а також державну та місцеву підтримку інфраструктурних проєктів, сприятиме не лише зростанню інвестиційної привабливості громади для бізнесу, але й значно покращить якість життя її мешканців.

Актуальними для громади залишаються проблеми неоптимальної освітньої мережі, слабкої мережі закладів охорони здоров'я та низької енергоефективності комунальної інфраструктури. Їх вирішення потребує значних капіталовкладень. Розробка чіткого плану дій і раціональне

⁵⁴ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

використання доступних бюджетних надходжень дадуть змогу не лише оптимізувати витрати громади, але й покращити якість освітніх та медичних послуг. Це, у свою чергу, позитивно вплине на демографічну ситуацію.

Якість життя мешканців та стан навколишнього середовища значною мірою залежатимуть від активності громади у залученні ресурсів міжнародної технічної допомоги та бюджетів усіх рівнів. Забезпеченість централізованим водовідведенням лише на 17,2% та необхідність реконструкції очисних споруд створюють загрозу екологічного стану річки Дністер через потрапляння стічних вод.

Також серйозною проблемою є неефективна система поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ). Лише 35,3% домогосподарств мають укладені договори на вивіз ТПВ, у громаді існують стихійні сміттєзвалища, слабо розвинені практики сортування сміття. Більшість населених пунктів (17 із 24) потребують забезпечення систематичного вивезення ТПВ.

У зв'язку з цим Миколаївська громада має спрямувати свою середньострокову політику на вирішення цих екологічних та інфраструктурних викликів. Це включає модернізацію очисних споруд, розширення мережі централізованого водовідведення, впровадження сучасних практик поводження з відходами та підвищення рівня екологічної свідомості мешканців⁵⁵.

Ризики. Аналіз матриці зв'язків між слабкими сторонами громади та зовнішніми загрозами дозволяє виявити найбільш вразливі аспекти при впливі негативних зовнішніх факторів. Це допомагає визначити ключові ризики, які можуть виникнути у процесі реалізації планів розвитку громади.

Однією з найбільших загроз для розвитку Миколаївської громади є погіршення інвестиційного клімату в Україні, що значно посилюється через війну. Це може унеможливити залучення інвесторів до громади. Інші ризики включають:

⁵⁵ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

- відтік кваліфікованих кадрів до сусідніх громад-конкурентів або за кордон у країни, які підтримують українських біженців;
- зростання рівня «тінізації» економіки;
- посилення регуляторного та фіскального тиску на бізнес;
- скорочення або припинення державних реформ та програм;
- перекладання додаткових повноважень на громади без відповідного фінансового забезпечення, що може критично зменшити бюджет розвитку.

Війна росії проти України, разом із суспільно-політичною та економічною нестабільністю, створює додаткові ризики для громади, включаючи: зростання смертності населення; вимушену міграцію через бойові дії; трудову міграцію, що посилюється слабким рівнем охорони здоров'я та забрудненням довкілля.

Окремо варто виділити екологічні проблеми, зокрема: забруднення довкілля через діяльність промислових підприємств; відсутність централізованої системи каналізування у сільських населених пунктах; недостатнє очищення стічних вод, що сприяє погіршенню стану водних об'єктів.

Усі ці чинники можуть посилити негативну демографічну тенденцію, яка вже спостерігається у громаді. За 2020-2021 роки населення громади зменшилося на 3,9% (що значно перевищує середньообласний показник у 1,35%). Особливо різко скорочується чисельність сільського населення, що загрожує подальшим поглибленням дисбалансів у структурі громади⁵⁶.

Таким чином, для мінімізації зазначених ризиків громаді необхідно зосередитися на формуванні комплексної стратегії сталого розвитку, яка включатиме економічну диверсифікацію, екологічні ініціативи, підтримку місцевого бізнесу та впровадження програм демографічного відновлення.

Відтік кваліфікованих кадрів за межі громади обмежує можливості розвитку наявних підприємств, ускладнює залучення іноземних інвесторів і

⁵⁶ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeyu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

створює додаткові ризики для соціальної сфери. Зменшення кількості працездатного населення призводить до зростання демографічного навантаження з боку осіб старшого віку, що, у свою чергу, збільшує витрати місцевого бюджету на соціальні потреби.

Подальше зростання рівня «тінізації» економіки, посилення регуляторного та фіскального тиску на бізнес, відсутність інвестицій, скорочення логістичних зв'язків, ускладнення експорту продукції та імпорту сировини через війну створюють серйозну загрозу для економічного розвитку громади. Це може призвести до значного зменшення надходжень до місцевого бюджету, що посилить існуючі слабкі сторони громади, такі як:

- висока залежність бюджету від податкових надходжень ПРАТ «Миколаївцемент»;
- низька якість дорожньої інфраструктури;
- недостатньо розвинута соціальна інфраструктура та інженерні мережі⁵⁷.

Комплексний вплив цих факторів створює ризик перетворення громади на депресивну територію у разі припинення діяльності ПРАТ «Миколаївцемент». Щоб уникнути цього, необхідно зосередитися на диверсифікації економіки громади, модернізації інфраструктури та створенні сприятливих умов для розвитку бізнесу та залучення інвестицій.

З огляду на це, необхідно зміцнювати компетенції працівників органів місцевого самоврядування щодо залучення додаткових джерел фінансування для реалізації проєктів на території громади. Це сприятиме більш ефективному використанню доступних ресурсів і підвищенню економічної стійкості громади.

Активна інтеграція внутрішньо переміщених осіб допоможе зменшити негативний вплив від міграції місцевого населення за межі громади, сприяючи розвитку економічного та соціального потенціалу території.

⁵⁷ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

Водночас загрозою для громади є згорання державних програм і кредитних проєктів, а також унеможливлення використання запланованих фінансових ресурсів у повному обсязі, зокрема для реалізації інвестиційних проєктів у сферах капітального будівництва дорожньої, житлово-комунальної та соціальної інфраструктури.

Крім того, через військову агресію російської федерації проти України зростають ризики, пов'язані з дефіцитом газу, підвищенням тарифів на енергоносії або загрозою руйнування критичної інфраструктури. Такі фактори можуть негативно впливати на житлово-комунальне господарство громади, спричинити збільшення заборгованості за комунальні послуги, погіршення стану електромереж та іншої інфраструктури.

Для зменшення цих ризиків громаді необхідно впроваджувати заходи з підвищення енергоефективності, залучати міжнародну допомогу та інвестиції для модернізації інфраструктури, а також створювати умови для стабільного розвитку житлово-комунального господарства.

Таким чином, Миколаївська громада має значний потенціал для економічного розвитку, однак стикається з низкою викликів і ризиків, які потребують стратегічного підходу та адаптації до сучасних умов. Залежність бюджету від одного бюджетоутворюючого підприємства створює фінансові ризики, які можуть бути зменшені через диверсифікацію економіки та залучення інвестицій, а також через активне використання транскордонного співробітництва та міжнародної технічної допомоги.

Промисловий та аграрний сектори є основними рушіями економіки громади, проте для подальшого розвитку необхідно забезпечити підтримку малого та середнього підприємництва, створення належних умов для логістики та інфраструктурних проєктів, а також оптимізацію освітньої та медичної мережі. Підвищення енергоефективності та розвиток інфраструктури сприятимуть покращенню якості життя населення.

Туризм, зокрема сільський та культурний, має великий потенціал для громади, однак для його реалізації необхідно інвестувати в інфраструктуру та

промоцію туристичних об'єктів. Крім того, важливо зосередити зусилля на вирішенні проблем з водопостачанням, водовідведенням та системою поводження з відходами, що допоможе не тільки підвищити якість життя, але й знизити екологічні ризики.

Основними загрозами є економічна нестабільність, вплив кадрів, зниження інвестиційного клімату та посилення регуляторного тиску на бізнес. Війна, міграція та демографічні зміни також можуть погіршити ситуацію, особливо у сільській місцевості. Для забезпечення сталого розвитку громади необхідно активно використовувати міжнародну підтримку, розвивати місцеві інституції та вдосконалювати законодавчі механізми, що дозволить зменшити вразливість громади до зовнішніх і внутрішніх загроз.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ СТРИЙСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Сценарії соціально-економічного розвитку територіальної громади

Сценарне моделювання – це важливий інструмент стратегічного планування, що дає змогу визначити можливі напрями розвитку громади. Сценарій являє собою послідовність подій, які можуть відбутися за певних умов із високою ймовірністю. Ці умови, що впливають на розвиток, можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Таким чином, кожен сценарій будується на основі визначених припущень, що враховують дію конкретних чинників.

На сьогодні ключовим фактором, який визначає темпи, траєкторію, можливості та ризики розвитку громад в Україні, залишається повномасштабна війна, розпочата росією проти нашої держави. Саме цей фактор є основою сценаріїв розвитку територіальних громад.

Основними варіантами розвитку громади в сучасних умовах є *песимістичний та стримано-оптимістичний*.

Песимістичний сценарій розвитку передбачає, що сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на соціально-економічний стан громади, залишається стабільно несприятливою або навіть погіршується. Основним фактором є затяжний характер війни (до 2025 року) або її перехід у заморожений конфлікт. У таких умовах стає неможливим створення стимулів для розвитку на рівні країни, області чи громади. Це блокує реалізацію довгострокових інвестиційних і соціальних проєктів, негативно впливає на економічну та демографічну ситуацію, а також значно

підвищує вразливість громади перед новими внутрішніми та зовнішніми викликами.

Базові припущення песимістичного сценарію на національному та обласному рівнях:

1. *Тривалість війни:* бойові дії тривають до 2025 року або переходять у заморожений конфлікт із постійними загрозами з боку росії. Українські міста, об'єкти інфраструктури та економіки піддаються періодичним бомбардуванням. Напружена ситуація з можливим вторгненням із боку білорусі зберігається.
2. *Демографічні втрати:* скорочення населення через падіння народжуваності, активну еміграцію та втрати, спричинені війною; різкі зміни у системі розселення: у східних регіонах – через зосередження відновлення у великих містах; у центральних і західних регіонах – через концентрацію внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в обласних центрах і містах обласного значення.
3. *Виключення територій:* значна частина території України виведена з господарського обігу через окупацію, мінування та забруднення земель хімічними і вибуховими речовинами.
4. *Втрати економічного потенціалу:* деіндустріалізація східних регіонів; зміни у розміщенні господарської діяльності через руйнування підприємств і логістичних мереж.
5. *Економічна слабкість громад:* релокація бізнесу та трудових ресурсів; розірвання логістичних ланцюгів і зниження експортних можливостей; зростання кількості громад, які залежать від державної підтримки.
6. *Руйнування інфраструктури:* масштабні руйнування інфраструктури, її недостатність для потреб військового часу.
7. *Втрата транзитного потенціалу:* більшість регіонів втрачають роль транспортних вузлів.

8. *Відновлення деокупованих територій*: необхідність відновлення управління, інфраструктури та економічної діяльності на звільнених територіях.
9. *Інтеграція ВПО*: велика кількість ВПО потребує соціальної та економічної інтеграції в громадах, що приймають їх.
10. *Дестабілізація ринку праці*: масове переміщення працівників, релокація бізнесу, втрата фахівців через мобілізацію та еміграцію.
11. *Ветерани війни*: зростає кількість ветеранів, які потребують реабілітації та інтеграції в мирне життя.
12. *Фінансові труднощі*: зниження доходів бюджету через втрати економічної активності, зростання видатків на армію та оборону.
13. *Централізація управління*: згортання децентралізації, повернення до централізованого управління.
14. *Скорочення фінансування громад*: скорочення трансфертів (освітньої субвенції, дотації вирівнювання тощо); перекладання гуманітарних і соціальних повноважень на громади без належного фінансування.
15. *Рівень «тіньової економіки»*: залишається високим через економічну депресію та неспроможність бізнесу сплачувати податки.
16. *Економічна стагнація*: ВВП досягає мінімального рівня за 30 років; відсутність відновлення економічної активності.
17. *Інфляція та валютна залежність*: підтримка гривні забезпечується виключно за рахунок міжнародних кредитів і допомоги; високий темп інфляції знижує купівельну спроможність населення.
18. *Відсутність інвестицій*: інвестиції відкладаються до завершення війни.
19. *Податковий тиск*: зростання податкового навантаження для наповнення бюджету.
20. *Погіршення підприємницького клімату*: відсутність стимулів для розвитку бізнесу, високі регуляторні бар'єри.
21. *Зовнішня підтримка*: зниження рівня військової та фінансової допомоги від партнерів і донорів.

Ці припущення створюють складні умови для розвитку громад, зокрема і Миколаївської, вимагаючи адаптації стратегічних планів до нових викликів.

Базові припущення песимістичного сценарію – місцевий рівень:

1. *Тягар війни на громади:* громади продовжують інтеграцію ВПО, супроводжують їх соціальну адаптацію; робота з релокованим бізнесом, гуманітарною допомогою, підтримкою територіальної оборони залишається пріоритетом.
2. *Демографічні ризики:* втрата дітей, молоді та працездатного населення посилює демографічну кризу; скорочення споживачів освітніх, медичних і культурних послуг уже найближчими роками.
3. *Відтік фахівців:* втрата вузьких спеціалістів негативно впливає на функціонування критичних сфер життєдіяльності громади.
4. *Слабкість економіки:* економічна діяльність здебільшого перебуває в тіні; низький рівень підтримки малого та середнього бізнесу.
5. *Проблеми у сфері господарства:* обмеження експорту сільськогосподарської продукції; туризм і далі не відновлюється після наслідків пандемії та війни; промисловість страждає через розрив логістичних ланцюгів і втрату ринків збуту.
6. *Зниження доходів місцевих бюджетів:* скорочення офіційних трансфертів із державного бюджету; падіння економічної активності в громадах.
7. *Зміна структури доходів бюджету:* зростання частки доходів від ПДФО із зарплат військових; залежність бюджетів від бюджетної сфери (освіта, охорона здоров'я, управління, оборона).
8. *Збільшення видатків:* видатки на безпеку (будівництво/ремонт укриттів), підтримку ВПО, допомогу військовим і ветеранам, соціальні виплати родинам загиблих.
9. *Замороження інвестиційного клімату:* відсутність нових інвестицій до завершення бойових дій.
10. *Зниження купівельної спроможності:* постійне падіння доходів населення через інфляцію та економічну кризу.

11. *Оптимізація соціальної інфраструктури*: скорочення мережі закладів освіти, медицини та культури через брак бюджету без підвищення якості послуг.
12. *Обмеження капітальних видатків*: жорсткі ліміти на використання бюджетних коштів стримують оновлення соціальної та інженерної інфраструктури.
13. *Недобудови*: зростання кількості недобудованих об'єктів через нестачу інвестиційних і бюджетних коштів.
14. *Відсутність підтримки бізнесу*: не створюються інституції для підтримки підприємництва через брак ресурсів і кваліфікованих кадрів.
15. *Скорочення енергоефективності та екологічних заходів*: відсутність модернізації інженерної інфраструктури посилює екологічні ризики; видатки на енергоефективність і екологію значно скорочуються.

Ці припущення відображають критичний стан місцевих громад в умовах тривалого конфлікту, обмежуючи їхні можливості для відновлення та розвитку.

Результат імплементації песимістичного сценарію для Миколаївської громади:

1. *Демографічні зміни*: до кінця 2027 року населення громади скоротиться на 7-12% через природне скорочення, міграційні процеси та мобілізацію; спостерігається «старіння» населення, що збільшує навантаження на працездатних осіб; значна частина сільських територій зазнає занепаду через відсутність робочих місць і джерел доходів, можливе виникнення населених пунктів із критично малою чисельністю жителів, що може вимагати переселення.
2. *Економічна ситуація*: кількість робочих місць залишається незмінною, рівень доходів населення не перевищує середньо регіонального; економіка громади орієнтується переважно на виробництво сировини з низькою доданою вартістю, що стримує розвиток; підприємницький потенціал залишається нерозвиненим, а громада залежить від податкових надходжень

від одного великого підприємства – ПРАТ «Миколаївцемент»; промислові підприємства відчують дефіцит кваліфікованих кадрів, що обмежує зростання виробництва та бюджетних надходжень.

3. *Бюджет і фінансування*: брак фінансування з державного бюджету та значні витрати на соціальні потреби змушують громаду використовувати ресурси переважно на поточне споживання; реалізація розвиткових проєктів стає дедалі складнішою; оптимізація мережі закладів освіти, медицини та культури не призводить до покращення якості послуг через обмеженість ресурсів.

4. *Інфраструктура*: критичний стан інфраструктури через обмеженість капітальних інвестицій і скорочення державних програм підтримки; інженерна інфраструктура громади (водовідведення, очисні споруди) зношується, що спричиняє погіршення екологічної ситуації, включно з якістю води в р. Дністер; збільшення кількості неконтрольованих сміттєзвалищ посилює екологічні ризики.

5. *Сфера туризму*: туризм, рекреація та суміжні галузі розвиваються повільно, незважаючи на потенціал; недостатня увага до інвестицій у ці сектори обмежує можливості зростання громади.

6. *Культурна спадщина та традиції*: більшість пам'яток історії, археології та архітектури перебувають у занедбаному стані; втрачаються місцеві традиції, такі як гончарство, каменярство, та історична ідентичність громади; матеріально-технічна база закладів культури не відповідає сучасним вимогам, обмежуючи культурний розвиток і можливості дозвілля.

7. *Екологія*: високе антропогенне навантаження та забруднення природного середовища негативно впливають на здоров'я населення та демографічні показники.

8. *Соціальний розвиток*: низька купівельна спроможність населення погіршує якість життя; відсутність умов для розвитку творчих та інтелектуальних здібностей молоді сприяє відтоку талантів із громади.

Миколаївська громада в умовах песимістичного сценарію стикається з серйозними соціально-економічними та екологічними викликами. Відсутність інвестицій, обмеженість бюджетних ресурсів, занепад інфраструктури та культурної спадщини, а також демографічна криза суттєво стримують розвиток громади, посилюючи залежність від зовнішніх чинників та ресурсів.

Стримано-оптимістичний сценарій розвитку

Цей сценарій будується на припущеннях, що зовнішні (глобальні та національні) і внутрішні (що залежать від самих громад) фактори впливу на розвиток громади поступово стають сприятливішими. Громада активно використовує свої сильні сторони та можливості для подолання ризиків, які виникають у зв'язку з постійними змінами в суспільно-економічному середовищі країни. Основним чинником цього сценарію є ймовірність завершення війни не пізніше 2024 року, що дозволить зняти частину загроз і сприятиме стабільності в регіоні.

Зміни у сценарії можуть включати:

- Відновлення економічної активності та поступове поліпшення інфраструктури.
- Підвищення інвестиційної привабливості завдяки стабілізації ситуації в країні.
- Активізація підприємницької діяльності, зокрема в малому та середньому бізнесі.
- Зміцнення соціальних та культурних інституцій, зокрема у сфері освіти та медицини.
- Розвиток інновацій та енергетичної ефективності на місцевому рівні.
- Зростання економічної спроможності громади завдяки зміцненню місцевих бюджетів, зокрема за рахунок нових джерел доходу.

Цей сценарій передбачає, що громада здатна скористатися наявними можливостями для розвитку, навіть якщо виклики залишаються.

Базові припущення стримано-оптимістичного сценарію – національний та обласний рівень:

1. Завершення війни з росією перемогою України або перехід у заморожений формат конфлікту (без активних бомбардувань українських міст, об'єктів інфраструктури та економіки). Повна або майже повна деокупація території України. Ситуація з потенційним вторгненням з боку Білорусі стабілізується.

2. Повернення населення, яке перебувало за кордоном, щонайменше 50%, що сприяє відновленню демографічної ситуації.

3. ВПО повертаються до своїх громад або активно інтегруються у соціальну та економічну структуру приймаючих громад. Це веде до зростання частки населення, яке проживає в великих і середніх містах, а також до розвитку агломерацій.

4. Частина територій України залишатиметься виключеною з господарської діяльності на найближчі роки, зокрема через забруднення та військові дії, що обмежить можливості сільського господарства в цих регіонах.

5. Відновлення східних регіонів проходитиме повільно, зосереджуючись на відновленні соціальної інфраструктури в великих містах. Відновлення економіки в цих регіонах буде поступовим, через безпекові ризики для великих промислових об'єктів.

6. Переміщення промисловості, зокрема військово-промислового комплексу, у західні області України. Брак кваліфікованих кадрів інженерних спеціальностей у цих регіонах вимагатиме коригування освітніх програм.

7. Поступове відновлення економічної активності в регіонах, зокрема в сферах будівництва, виробництва будівельних матеріалів, сільського господарства та агропереробки.

8. Розширення територій, які потребують державної підтримки через продовження відновлення інфраструктури та покращення умов для бізнесу.

9. Активне запуск державних програм підтримки розвитку територій, збільшення фінансових ресурсів через ДФРР, УКФ та інші інструменти.
10. Висока активність донорів в запуску програм відновлення громад.
11. Зростання інвестиційної активності, зокрема від закордонних інвесторів, але з помітною територіальною диференціацією інвестицій, зосереджених на громадах поблизу деокупованих територій.
12. Спрощення процедур для підключення до інженерних мереж, що сприятиме бізнес-активності.
13. Відновлення та модернізація інженерної інфраструктури, зокрема у безпековому контексті.
14. Відновлення транзитного потенціалу південних регіонів через розвиток пунктів пропуску з ЄС та відновлення авіасполучення, хоча Україна залишається «тупіковою» для транзиту через Росію чи Білорусь.
15. Стабілізація ринків праці та налагодження співпраці між роботодавцями та навчальними закладами, що дозволяє готувати фахівців, які відповідають потребам регіонів.
16. Програми для ветеранів, зокрема реабілітація, інтеграція у мирне життя та підтримка в започаткуванні власного бізнесу.
17. Підтримка агропромислового сектору через дешеві кредити та державні субсидії, що активізує місцевий бізнес.
18. Доходи місцевих та державних бюджетів залишаються стабільними, хоча через інфляцію можливе зниження реальної фінансової спроможності.
19. Продовження процесів децентралізації, прийняття законів, які зміцнюють місцеві адміністрації та дають більшу автономію.
20. Унормування відповідальності за соціальну сферу між державним, регіональним та місцевим рівнями.
21. Зниження рівня «тіньової зайнятості» через покращення податкового клімату та зростання економічної активності.
22. Зростання ВВП країни та чіткі тенденції відновлення економічної активності.

23. Інфляція стає регульованою, що, поряд із відновленням ринку праці, сприяє зростанню купівельної спроможності населення.

24. Підприємницький клімат в Україні поступово поліпшується, хоча зміни будуть поміркованими.

25. Мілітарна та фінансова підтримка партнерів та донорів залишається високою, що дає можливість Україні проводити активні відновлювальні процеси.

26. Активна реалізація реформ, підтриманих міжнародними донорами, що знижує бар'єри для розвитку громад та бізнесу.

Базові припущення стримано-оптимістичного сценарію – місцевий рівень:

1. Чисельність населення у громадах стабілізується, а демографічна ситуація покращується завдяки зростанню рівня народжуваності.

2. Внутрішньо переміщені особи отримують належну підтримку профільних організацій, що мінімізує потребу у втручанні місцевого самоврядування. Більшість ВПО успішно інтегровані у громади.

3. Економічна спроможність громад поступово відновлюється: зростає активність існуючих підприємств і з'являються нові бізнеси.

4. Доходи місцевих бюджетів збільшуються, що створює умови для фінансування розвиткових проєктів.

5. Підвищення купівельної спроможності населення стимулює розвиток місцевих ринків товарів і послуг.

6. Релоковані підприємства відновлюють діяльність, реєструються у громадах і сплачують податки за місцем своєї роботи.

7. Громади завершують розробку ключових стратегічних документів: планів просторового розвитку, генеральних планів, інвестиційних паспортів та проводять інвентаризацію активів.

8. Інвестиційна активність у громадах зростає, адже Україна стає одним із ключових центрів для міжнародних інвестицій.

9. У громадах створюються інституції для підтримки малого та середнього бізнесу (агенції розвитку, бізнес-інкубатори, інформаційні центри) та впроваджуються програми для їхньої підтримки.

10. Громади розробляють привабливі інвестиційні пропозиції для підприємств у сферах переробної промисловості, високих технологій, будівництва та логістики.

11. Туризм у громадах активно розвивається, якість послуг зростає, орієнтуючись на потреби внутрішніх та іноземних туристів.

12. Громади активно залучаються до реалізації регіональних стратегій розвитку та планів відновлення, стаючи реципієнтами державних програм і фондів.

13. Відбувається модернізація освітніх, медичних, культурних і соціальних установ, що забезпечує підвищення якості відповідних послуг.

14. Реалізуються проекти з підвищення енергоефективності, екологічної модернізації та оновлення інженерної інфраструктури відповідно до європейських стандартів і вимог.

15. Україна продовжує інтеграцію до Європейського Союзу, адаптуючи своє законодавство до європейських норм і стандартів.

16. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування та державних структур зростає завдяки масштабним міжнародним донорським програмам.

Результат імплементації стримано-оптимістичного сценарію для Миколаївської громади:

До 2027 року скорочується втрата населення громади, а демографічна ситуація поступово стабілізується. До громади повертаються мешканці, які раніше виїхали за кордон, а також внутрішньо переміщені особи, які вирішили залишитися на постійне проживання. Зменшується інтенсивність міграційних процесів, адже молодь отримує більше можливостей для працевлаштування і рідше виїжджає в пошуках кращих перспектив.

Громада стає привабливою для інвесторів, які відкривають нові робочі місця. Конкуренція серед підприємств за кваліфіковані кадри сприяє стабілізації демографічної динаміки, поступовому підвищенню заробітних плат та зростанню відрахувань до місцевого бюджету.

Доступ підприємств до кредитних ресурсів покращується завдяки загальній економічній стабілізації, зниженню відсоткових ставок, розширенню доступу до міжнародних інвестицій і впровадженню державних програм стимулювання бізнесу, включаючи кредитну підтримку.

На території громади створюються сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу, включаючи високотехнологічні виробничі підприємства, бізнес-послуги, а також самозайнятість населення. Пріоритетним напрямом стає розвиток стратегічних галузей, зокрема:

- переробної промисловості (виробництво будівельних матеріалів, текстильних виробів, харчових продуктів),
- будівництва,
- сільського господарства,
- рибництва (аквакультури),
- транспорту та логістики,
- торгівлі й сфери послуг.

Ці зміни формують стійку основу для соціально-економічного розвитку громади.

Міська рада підтримує постійний діалог із бізнесом і сприяє його розвитку через реалізацію місцевих цільових програм та активну діяльність Агенції місцевого економічного розвитку.

На сільських територіях громади збільшується частка оброблюваних земель, розширюється виробництво та переробка сільськогосподарської продукції. Створюються нові агропереробні підприємства, фермерські господарства та сімейні ферми. Відбувається формування місцевих продуктових брендів, що сприяють впізнаваності продукції громади.

Громада активно розвиває свій логістичний і транзитний потенціал завдяки вигідному розташуванню в зоні промислового розвитку Львівської агломерації. Створюються інвестиційні майданчики та необхідна бізнесу інфраструктура, у тому числі з залученням інвестицій і використанням фінансових інструментів ЄС.

Збільшення доходів місцевого бюджету, зокрема бюджету розвитку, та ефективне використання донорських програм і проєктів дозволяють розвивати критично важливу інфраструктуру, включаючи сільські населені пункти, що входять до громади. Відбувається будівництво, асфальтування доріг, оновлення придорожньої інфраструктури, створення нових мультифункціональних соціальних об'єктів і модернізація існуючих закладів соціальної сфери.

Завдяки оптимізації соціальної інфраструктури громади поступово зменшуються витрати на її утримання. Вивільнені кошти місцевого бюджету спрямовуються на поліпшення матеріально-технічної бази та впровадження енергоефективних заходів, що забезпечує сталий розвиток громади.

Внаслідок оптимізації освітньої мережі та системи охорони здоров'я поступово покращується якість надання освітніх і медичних послуг. Завдяки використанню вивільнених приміщень і збільшенню кількості місць у закладах дошкільної освіти зростає рівень охоплення дітей дошкільною освітою.

Туристична та рекреаційна індустрії, а також пов'язані з ними галузі гостинності й громадського харчування демонструють активний розвиток, що стимулює зростання попиту на туристичні продукти громади. Економічний потенціал територій використовується для розвитку оздоровчо-відпочинкової та туристичної сфер. Особливий акцент зроблено на облаштуванні й популяризації унікальних об'єктів Миколаївської громади – пам'яток історії, археології та архітектури, а також на підтримці й промоції місцевих традицій, таких як історичне гончарство, каменярство та спадок «копачів».

До 2027 року громада створює сучасну туристичну інфраструктуру, інтегруючись у регіональні та міжнародні туристичні маршрути. Це супроводжується активними промоційними заходами, що забезпечують залучення туристів і сприяють сталому розвитку галузі.

У громаді активно реалізуються проекти з будівництва систем централізованого водопостачання в сільських населених пунктах та впровадження мереж водовідведення. Завдяки системній і послідовній роботі до 2027 року вдається виконати до 90% заходів, запланованих у Стратегії. Це сприяє покращенню якості освіти, медичних і культурних послуг, підвищенню рівня життя мешканців, а також забезпечує зростання кількості й диверсифікації суб'єктів господарювання в громаді. Такий розвиток формує достатні умови для ефективного функціонування адміністративно-територіальної одиниці.

Розпочавши стратегічне планування, Миколаївська територіальна громада визначила активний курс на формування власного майбутнього, орієнтуючись на стримано-оптимістичний сценарій розвитку. Цей підхід дозволяє сформувати чітке стратегічне бачення бажаного стану громади, до якого вона прагне, реалізуючи заплановані ініціативи. Бачення громади виступає об'єднуючим фактором як під час розробки планів, так і на етапі впровадження Стратегії. Досягнення визначеного бачення є довгостроковою метою, яка окреслює напрямок розвитку та спрямовує зусилля на досягнення поступових цілей.

Отже, розглянуті сценарії розвитку Миколаївської громади відображають можливі шляхи її майбутнього залежно від зовнішніх умов. Песимістичний сценарій ставить акцент на необхідності виживання в умовах тривалої війни та обмежених ресурсів, зосереджуючись на базових потребах громади. Стримано-оптимістичний сценарій передбачає перспективу економічного відновлення, соціального зростання та покращення інфраструктури за умов припинення війни. Вибір та підготовка до будь-якого

з цих сценаріїв дозволять громаді адаптуватися до змінних умов і забезпечити стабільність та розвиток на довгострокову перспективу.

3.2. Стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку Миколаївської міської територіальної громади Стрийського району Львівської області

Під час розробки Стратегії розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року були враховані основні положення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки⁵⁸.

Стратегічні напрями розвитку Миколаївської громади узгоджені з цілями Стратегії розвитку Львівської області на той самий період⁵⁹. Ця обласна стратегія ґрунтується на аналізі результатів виконання попередньої стратегії до 2020 року, а також на оцінці актуальних проблем соціально-економічного розвитку регіону, районів і територіальних громад. Комплекс запланованих заходів спрямований на розвиток людського капіталу, підвищення якості життя та економічного зростання, базуючись на принципах екологічної стійкості, енергоефективності та впровадженні інновацій у промисловості, біоекономіці та креативних індустріях.

З огляду на це, Львівська область у майбутньому має зберегти позиції індустріально-аграрного регіону, що спеціалізується на харчовій і легкій промисловості, нафтопереробці, інноваційному машинобудуванні та високотехнологічному сільському господарстві. Водночас область прагне утвердитися як соціально-культурний, освітній та інноваційний центр.

Для реалізації стратегічного бачення Миколаївською громадою було визначено стратегічні та оперативні цілі, а також конкретні завдання на період до 2027 року.

⁵⁸ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

⁵⁹ Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років. URL: <https://loda.gov.ua/documents/49999>

Стратегічне бачення розвитку Миколаївської міської територіальної громади реалізовуватиметься через три основні стратегічні цілі:

1. Ефективна і конкурентоздатна місцева економіка.
2. Чисте, комфортне і безпечне довкілля.
3. Якісне життя⁶⁰.

Ці стратегічні цілі визначають, що потрібно зробити для досягнення бачення розвитку громади. Кожна з них включає операційні цілі, які, у свою чергу, конкретизуються через завдання.

До кожної стратегічної цілі розроблено відповідні операційні цілі, що є основою для управління громадою та забезпечують взаємозв'язок Стратегії з бюджетним плануванням. Завдання деталізують операційні цілі та визначають конкретні шляхи, за допомогою яких громада досягатиме своїх цілей.

Таким чином, структура стратегічних документів громади включає три стратегічні цілі, 13 операційних цілей і 35 завдань.

Таблиця 3.1 Структура стратегічних, операційних цілей та завдань Стратегії розвитку Миколаївської територіальної громади на період до 2027 року

Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Завдання
1. Ефективна і конкурентоздатна місцева економіка	1.1. Зростання інвестиційної привабливості громади	1.1.1. Розроблення, актуалізація містобудівної та земельпорядної документації
	1.2. Розвиток промисловості та сільського господарства	1.1.2. Промоція громади
		1.2.1. Створення сприятливих умов для діяльності суб'єктів господарювання в галузях будівництва, виробництва будівельної продукції, текстильних виробів, харчових продуктів
		1.2.2. Сприяння розвитку виробництва та переробки сільськогосподарської продукції та кооперації сільськогосподарських виробників
		1.2.3. Сприяння розвитку рибництва (аквакультури)
	1.3. Підтримка підприємництва	1.3.1. Сприяння розвитку логістичного потенціалу
		1.3.2. Сприяння розвитку альтернативної

⁶⁰ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Завдання	
		енергетики	
		1.3.3. Розбудова інфраструктури підтримки бізнесу	
	1.4. Розвиток туристичного, готельно-ресторанного та відпочинкового бізнесу	1.4.1. Створення умов для будівництва торговельних центрів, відпочинкових комплексів, закладів тимчасового розміщування	
		1.4.2. Сприяння розвитку мережі закладів громадського харчування та надання побутових послуг	
		1.4.3. Розвиток оздоровчо-відпочинкової та туристичної сфери	
2. Чисте, комфортне і безпечне довкілля	2.1. Покращення екологічного стану в громаді	2.1.1. Розвиток системи очистки стічних вод	
		2.1.2. Розширення та покращення якості системи водовідведення	
		2.1.3. Захист прибережних зон та попередження підтоплення території	
		2.1.4. Впорядкування території	
	2.2. Розвиток комунальної інфраструктури	2.2.1. Розширення та покращення якості системи водопостачання	
		2.2.2. Створення належної та якісної дорожньої мережі	
		2.2.3. Сучасне та зручне транспортне сполучення	
	2.3. Ефективне управління відходами	2.3.1. Розвиток екологічної свідомості мешканців громади	
		2.3.2. Покращення матеріально-технічної бази Миколаївського комунального підприємства «Житлово-комунальне управління»	
	2.4. Безпечна громада	2.4.1. Влаштування інфраструктури безпеки в громаді	
		2.4.2. Розвиток мережі вуличного освітлення	
	2.5. Енергоефективна громада	2.5.1. Впровадження технологій енергоефективності та застосування альтернативних джерел енергії	
		2.5.2. Популяризація енергоефективності та енергозбереження	
	3. Якісне життя	3.1. Покращення демографічної ситуації та продовження тривалості активного періоду життя	3.1.1. Покращення якості надання первинної медико-санітарної допомоги
			3.1.2. Розвиток вторинної ланки системи охорони здоров'я
3.1.3. Розбудова спортивної та фізкультурно-оздоровчої інфраструктури, промоція фізичної активності і здорового способу життя			
3.2. Надання якісної сучасної освіти мешканцям громади		3.2.1. Розширення мережі дошкільної освіти	
		3.2.2. Збільшення ефективності освітнього процесу	
		3.2.3. Підтримка освітніх позашкільних можливостей для дітей	
3.3. Трансформація закладів культури		3.3.1. Розвиток культурного дозвілля	
		3.3.2. Розширення інфраструктури для змістовного дозвілля молоді та сімей з дітьми	
3.4. Громада дружня до мешканців		3.4.1. Покращення якості та розширення переліку адміністративних послуг	

Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Завдання
		3.4.2. Підтримка вразливих мешканців та розвиток інклюзивного середовища
		3.4.3. Створення умов для підвищення громадської активності мешканців громади

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1. ЕФЕКТИВНА І КОНКУРЕНТОЗДАТНА МІСЦЕВА ЕКОНОМІКА

Стратегічна ціль 1 спрямована на ефективне використання ключових переваг Миколаївської громади — її ресурсного потенціалу та транзитних можливостей — для диверсифікації економіки та підвищення привабливості території для бізнесу й інвесторів. Визначення цієї цілі обумовлене високою залежністю бюджету громади від податкових надходжень основного бюджетоутворюючого підприємства.

Пріоритетним завданням для громади є підтримка та розвиток ключових галузей господарювання, таких як переробна промисловість (зокрема виробництво будівельних матеріалів, текстильних виробів і харчових продуктів), будівництво, сільське господарство, рибництво (аквакультура), транспорт і логістика, торгівля та сфера послуг. Це сприятиме зростанню рівня зайнятості та доходів населення.

Громада також планує поступово розвивати свій логістичний і транзитний потенціал, враховуючи її розташування в зоні промислового розвитку Львівської агломерації. Для цього передбачається створення інвестиційних майданчиків і бізнес-інфраструктури із залученням коштів інвесторів і європейських інструментів фінансування.

Окрім цього, громада працюватиме над активізацією підприємницької діяльності серед населення, створенням конкурентоспроможного туристичного та креативного продукту та його просуванням. Максимальне використання природних, культурних і історичних ресурсів стане важливим елементом економічного зростання.

До 2027 року громада зосередить свої зусилля на залученні інвестицій та створенні необхідних умов для цього. Передбачається актуалізація й

розробка містобудівної та землепорядної документації з урахуванням потреб бізнесу, впорядкування природних ресурсів і об'єктів комунальної нерухомості для подальшого їх ефективного використання або передачі в оренду.

Стратегічна ціль 1 визначає основні напрямки розвитку економіки Миколаївської громади, спрямовані на використання її ресурсного та транзитного потенціалу, диверсифікацію господарської діяльності, залучення інвестицій і підтримку бізнесу. У рамках цієї цілі виділено чотири ключові оперативні напрямки:

1.1. Зростання інвестиційної привабливості громади. Розвиток інвестиційного потенціалу громади передбачає удосконалення просторового планування, актуалізацію містобудівної та землепорядної документації, а також проведення комплексної інвентаризації наявних ресурсів. Це дозволить створити інвестиційні майданчики типу Greenfield і Brownfield та визначити оптимальні функції й призначення територій для їх ефективного розвитку.

1.2. Розвиток промисловості та сільського господарства. До 2027 року громада зосередить зусилля на розширенні промислового виробництва через модернізацію підприємств, впровадження високотехнологічних і наукомістких виробництв із високою доданою вартістю, нарощування обсягів інноваційної продукції та збільшення її експортного потенціалу. Важливим є також розвиток аграрного сектора, що сприятиме забезпеченню продовольчої безпеки, формуванню експортного потенціалу, постачанню сільськогосподарської сировини для промисловості, розвитку сільських територій і зміцненню бюджету громади через збільшення податкових надходжень.

1.3. Підтримка підприємництва. Розташування громади у зоні Львівської агломерації та поблизу основних транспортних коридорів, зокрема міжнародних трас М-06 і Е471, залізничної магістралі Львів-Стрий-Чоп та інших стратегічних шляхів, створює значний потенціал для розвитку

бізнесу. Основними завданнями громади є підвищення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва, створення сприятливих умов для доступу до фінансування, розвиток підприємництва в сільській місцевості, популяризація підприємницької культури та підготовка кваліфікованих трудових ресурсів. Важливу роль у цьому відіграє посилення інфраструктури підтримки бізнесу.

1.4. Розвиток туристичного, готельно-ресторанного та відпочинкового бізнесу. Громада працюватиме над розвитком туристичної та відпочинкової інфраструктури, використовуючи природний і культурно-історичний потенціал, зокрема річку Дністер, озеро Задорожнє, архітектурні пам'ятки та традиції ремесел (гончарства, каменярства). До 2027 року планується створити сучасну туристичну сервісну інфраструктуру, інтегрувати громаду в регіональні та міжнародні туристичні маршрути й активно промотувати її унікальні традиції.

Реалізація цих оперативних цілей забезпечить сталий економічний розвиток громади, підвищення зайнятості та добробуту її мешканців.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. ЧИСТЕ, КОМФОРТНЕ І БЕЗПЕЧНЕ ДОВКІЛЛЯ

В Україні впроваджується значна кількість реформ, що вимагають трансформації неефективних управлінських систем та посилення ролі місцевих органів влади. Стратегічна ціль 2 спрямована на забезпечення стабільності довгострокового розвитку громади, зокрема шляхом мінімізації впливу на навколишнє середовище.

Досягнення цієї цілі передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на покращення інфраструктури громади та впровадження ефективних систем її управління. Окрему увагу приділено розв'язанню проблем, пов'язаних із поводженням із відходами.

Передусім ідеться про модернізацію житлово-комунального господарства (зокрема систем водопостачання та водовідведення), благоустрій населених пунктів і розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури. Хоча ці сфери потребують значних інвестицій, вони є

ключовими для забезпечення якісного прориву громади на новий рівень розвитку.

Серед головних пріоритетів на найближчу перспективу — модернізація інженерної інфраструктури, ремонт і створення безпечної транспортної мережі, розширення системи централізованого водовідведення, а також підключення сільських населених пунктів до мереж водопостачання.

Ефективне впровадження екологічної політики є ще одним важливим компонентом сталого розвитку громади. Це включає раціональне використання природних ресурсів, відновлення природо-ресурсного потенціалу, формування екологічно стабільної мережі та реалізацію міжнародних природоохоронних ініціатив. Такий підхід сприятиме збалансованому економічному та соціальному розвитку громади, а також забезпеченню якісного управління довкіллям.

У межах другої стратегічної цілі визначено такі основні оперативні цілі:

2.1. Покращення екологічного стану в громаді. Пріоритетними завданнями є розширення систем водовідведення та покращення якості очищення стічних вод. Для реалізації цих ініціатив потрібні значні капітальні інвестиції, які планується залучити за рахунок коштів місцевого бюджету та міжнародної технічної допомоги.

2.2. Розвиток комунальної інфраструктури. Дорожня інфраструктура громади, що значно занепала протягом останніх десятиліть, потребує невідкладного оновлення. Основний акцент буде зроблено на ремонт і облаштування доріг, що забезпечують доступ до шкіл, закладів охорони здоров'я, робочих місць та інших важливих об'єктів. Також заплановано будівництво тротуарів і велодоріжок, покращення придорожньої інфраструктури та закупівлю комунальної техніки для обслуговування доріг.

2.3. Ефективне управління відходами. До 2027 року громада створить комплексну систему поводження з відходами. Вона включатиме: закупівлю спеціалізованої техніки та контейнерів для ТПВ, а також активізацію

укладення договорів на їх вивезення; впровадження європейських стандартів сортування та вторинної переробки відходів, проведення освітніх кампаній для населення; ліквідацію стихійних сміттєзвалищ, розчищення водних об'єктів, озеленення території та розвиток рекреаційних зон.

2.4. Безпечна громада. Для створення безпечного життєвого простору будуть запроваджені сучасні цифрові технології та системи відеоспостереження, які сприятимуть запобіганню правопорушенням. Додатково розвиватиметься система вуличного освітлення, що підвищить безпеку громадян у темну пору доби. Безпекові заходи також включатимуть підвищення рівня пожежної безпеки в закладах громади.

2.5. Енергоефективна громада. До 2027 року громада зосередиться на впровадженні енергоефективних технологій, використанні альтернативних джерел енергії та заходах з енергозбереження. Особлива увага буде приділена скороченню викидів забруднюючих речовин стаціонарними й пересувними джерелами, а також впровадженню рішень у сфері управління відходами, щоб зберегти стабільний екологічний стан атмосферного повітря.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3. ЯКІСНЕ ЖИТТЯ

Розвиток освіти, медицини та культури є стратегічними інвестиціями в громадян і майбутнє громади.

Згідно з експертними прогнозами, у найближчій перспективі найбільш затребуваними на ринку праці стануть фахівці, які здатні навчатися протягом усього життя, мислити критично, ефективно працювати в команді, досягати поставлених цілей, спілкуватися в багатокультурному середовищі та володіти іншими сучасними навичками. Саме ці якості має виховувати сучасна школа. У цьому контексті особливо важливим є вдосконалення освітньої мережі громади та модернізація закладів освіти з урахуванням потреб сучасного ринку праці.

Здоров'я мешканців є однією з ключових цінностей громади. Однак у період реалізації медичної реформи в Україні місцеві системи охорони здоров'я залишаються недостатньо ефективними. Особливо гострою є

потреба модернізації комунальних медичних закладів, насамперед у сільській місцевості. Ця ситуація вимагає активного втручання громади та вирішення низки системних проблем. Важливо також приділяти увагу розвитку спортивної інфраструктури та популяризації фізичної культури, що є важливим елементом здорового способу життя.

Хоча мережа культурних закладів громади є досить розгалуженою, кількість мешканців, які користуються культурними послугами, особливо в сільській місцевості, залишається низькою. Це свідчить про необхідність не лише оптимізації культурної мережі, а й її якісного оновлення, перетворення закладів на сучасні простори, які відповідатимуть актуальним культурним потребам населення.

Запровадження нових форматів культурних заходів сприятиме переосмисленню мешканцями багатої історичної та культурної спадщини, формуванню екологічної культури та впровадженню європейських демократичних цінностей. Крім того, це створить передумови для підвищення туристичної привабливості громади та популяризації її унікальних ресурсів.

У межах третьої стратегічної цілі визначено такі ключові оперативні завдання:

3.1. Покращення демографічної ситуації та продовження тривалості активного періоду життя. Для подолання негативних демографічних тенденцій Миколаївська громада реалізовуватиме комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості медичних послуг і створення умов для збереження здоров'я та гармонійного розвитку мешканців.

3.2. Надання якісної сучасної освіти мешканцям громади. До 2027 року громада зосередиться на створенні комфортного та сучасного навчального середовища, що передбачає постійне підвищення якості освітніх послуг, оновлення змісту й методів навчання, забезпечення рівного доступу до якісної освіти, розвиток системи безперервної освіти. Це сприятиме

формуванню відповідальної, толерантної та активної особистості, здатної ефективно брати участь у житті громади.

3.3. Трансформація закладів культури. Хоча мережа народних домів та бібліотек громади є розгалуженою, послуги, які вони надають, не відповідають сучасним потребам населення. Потрібно переосмислити роль культурних установ, що виникли в радянський період, і трансформувати їх у сучасні багатофункціональні простори. Це завдання включає залучення молоді та кваліфікованих фахівців до роботи у сфері культури, оптимізацію мережі закладів і концентрацію ресурсів на створенні добре обладнаних центрів культури та дозвілля, орієнтованих на якість, а не кількість.

3.4. Громада дружня до мешканців - оперативні цілі, досягнення яких забезпечить якісне життя у громаді та розвиток людського потенціалу. До 2027 року громада зосередиться на створенні комфортних умов життя для мешканців та розвитку людського потенціалу. Це передбачає вдосконалення механізмів отримання адміністративних послуг, створення інклюзивного середовища, а також активізацію громадянського суспільства через впровадження демократичних принципів управління⁶¹.

Таким чином, стратегічні та оперативні цілі розвитку Миколаївської громади формують основу для її всебічного розвитку, з акцентом на економічну стійкість, екологічну безпеку та підвищення якості життя. Комплексний підхід, що включає залучення інвестицій, підтримку бізнесу, покращення інфраструктури та розвиток соціальної сфери, дозволить громаді подолати наслідки кризи та забезпечити стабільне майбутнє. Реалізація цих цілей сприятиме зростанню економічної активності, покращенню екологічних умов та підвищенню добробуту населення, що зміцнить громаду та зробить її привабливішою для мешканців і потенційних інвесторів.

⁶¹ Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeyu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>

ВИСНОВКИ

1. Стратегія соціально-економічного розвитку територіальних громад є важливим інструментом для забезпечення їх сталого розвитку, спрямованим на досягнення економічної стабільності, покращення інфраструктури та підвищення якості життя населення. Однак ефективність її реалізації залежить від ряду факторів, таких як реалістичність планів, врахування специфіки кожного регіону, а також забезпечення необхідних ресурсів і кваліфікаційних кадрів. Крім того, важливим є правильне врахування екологічних аспектів та соціальних проблем, що допомагають забезпечити збалансований розвиток громади. Успіх стратегій залежить від комплексного підходу, який передбачає адекватну оцінку можливостей території, дотримання принципів сталого розвитку та ефективного управління на всіх етапах їх реалізації.

2. Основною метою державної регіональної політики є зменшення диспропорцій між регіонами та створення рівних умов для доступу до публічних послуг, що сприяє збереженню єдності держави. Це досягається через розвиток нових центрів зростання на менш розвинених територіях, зокрема за допомогою стратегічного планування. Європейський досвід показує ефективність використання регіональних відмінностей для економічного і соціального розвитку. Для успішної реалізації стратегій в Україні важливими є інтеграція європейських підходів, розвиток місцевих стратегій та раціональне використання фінансових ресурсів.

3. Незважаючи на значну нормативно-правову базу, в Україні ще не розроблено комплексного механізму, який би системно регулював розробку та реалізацію державної регіональної політики, зокрема щодо розвитку територіальних громад. Хоча окреслені основні питання стратегічного планування, існує потреба в чіткішому регулюванні та узгодженні суперечливих законодавчих актів. Нормативно-правова база стратегічного

управління потребує коригувань, особливо в частині розробки стратегій розвитку регіонів, вдосконалення прогностичних та програмних документів, а також забезпечення їх ефективної реалізації і контролю. Важливо також залучати громадськість до розробки законодавчих актів та створювати дієві механізми реалізації стратегій, що сприятиме розвитку територіальних громад і покращенню державної регіональної політики.

4. Економічний потенціал Миколаївської громади залежить від здатності диверсифікувати економіку, залучати інвестиції та адаптуватися до викликів війни. Основна залежність від виробництва мінеральної продукції створює ризики, оскільки інші сектори, такі як аграрний, виробничий, туристичний та торговельний, ще не забезпечують стабільний внесок. Наявні земельні ресурси та комунальне майно можуть стати основою для розвитку переробної промисловості, сільського господарства, послуг і туризму. В умовах війни важливо інтегрувати релоковані підприємства та внутрішньо переміщених осіб, а також розвивати співпрацю з європейськими партнерами для відновлення інфраструктури. Стратегічний підхід до розвитку громади допоможе забезпечити її стабільне зростання та добробут мешканців.

5. Миколаївська громада має значний соціально-економічний потенціал, проте для його ефективного розвитку потрібне активне управління та адаптація до сучасних викликів. Економіка громади базується на промисловому та аграрному секторах, але залежність від одного бюджетоутворюючого підприємства створює фінансові ризики. Серед основних викликів — демографічний спад, тіньова зайнятість та потреба в інтеграції внутрішньо переміщених осіб і релокованих підприємств. Ключовим ресурсом є людський потенціал, тому підтримка зайнятості, розвиток підприємництва та залучення інвестицій є важливими для економічної стійкості. Співпраця з європейськими партнерами та пошук нових джерел доходу відкривають можливості для сталого розвитку громади, зокрема через відновлення та модернізацію інфраструктури після війни.

6. Миколаївська громада має великий потенціал для економічного розвитку, але стикається з низкою викликів, зокрема фінансовими ризиками через залежність бюджету від одного підприємства та необхідністю диверсифікації економіки. Ключовими факторами для розвитку є підтримка малого і середнього бізнесу, вдосконалення інфраструктури, а також оптимізація соціальних послуг. Туризм, особливо сільський та культурний, має значний потенціал, але потребує інвестицій у інфраструктуру та промоцію. Загрози включають економічну нестабільність, вплив кадрів і зниження інвестиційного клімату. Для сталого розвитку громади необхідно активно використовувати міжнародну підтримку та вдосконалювати місцеві інституції.

7. Розглянуті сценарії розвитку Миколаївської громади демонструють різні можливі варіанти майбутнього в залежності від зовнішніх умов. Песимістичний сценарій фокусується на виживанні в умовах тривалої війни та обмежених ресурсів, зосереджуючись на задоволенні базових потреб. Стримано-оптимістичний сценарій передбачає економічне відновлення, соціальний розвиток та покращення інфраструктури після завершення війни. Підготовка до будь-якого з цих сценаріїв дозволить громаді адаптуватися до змін і забезпечити її стабільність та сталий розвиток в майбутньому.

8. Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року базується на ключових аспектах державної та регіональної стратегій. Вона передбачає три основні стратегічні цілі:

Стратегічна ціль 1. Ефективна і конкурентоздатна місцева економіка.

Стратегічна ціль 2. Чисте, комфортне і безпечне довкілля.

Стратегічна ціль 3. Якісне життя

Кожна стратегічна ціль деталізована через операційні цілі та конкретні завдання, що створюють основу для управлінських рішень і бюджетного планування. Розроблена стратегія дозволить Миколаївській громаді досягнути сталого розвитку, відповідаючи на актуальні соціально-економічні

виклики та зберігаючи баланс між екологічною, економічною та соціальною складовими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баймуратов М. Децентралізація та компетенція місцевого самоврядування в Україні. Віче. 2015. №12. С.14-17.
2. Берданова О., Вакуленко В. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ: Практичний посібник, Київ, 2012. 17 с.
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В. та ін. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. К. 2017. 121 с.
4. Бец Б.Б. Формування об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. 20 листопада. URL: http://www.economy.nayka.-com.ua/pdf/11_2018/211.pdf.
5. Білоус Я.Ю. Аналіз показників оцінки соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 10.С.12-17 с. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN>.
6. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Місьцеве самоврядування. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html>.
7. Васильєва Н.В., Гринчук Н.М., Дерун Т.М. та ін. Місьцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади. Київ, 2017. 108 с.
8. Васильченко Г.Г. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf/>.
9. Гарасюк О.А., Міщук Є.В., Рицько О.І. Визначення проблем та стратегія розвитком територій об'єднаних громад. «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2018. №2 URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/28.pdf.

10. Горбатенко В.П. Територіальна громада – основа самоврядування в Україні. Рецензія / В.П. Горбатенко, Г.О. Лебединська // Держава і право. 2002. Вип. 34. С.538-540.

11. Енциклопедія державного управління у 8-ми томах. Том 8: Публічне врядування [наук.-ред. колегія: В. С. Загорський, С. О. Телешун та ін.]. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.

12. Євроінтеграція України за зеленим сценарієм: першочергові завдання за умов реалій військового стану. Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління. URL: https://dea.edu.ua/article/vebinar_do_dniv_vgori_v_ukraini_.

13. Заблудська І. Взаємодія наукових установ, органів місцевого самоврядування і суб'єктів бізнесу при розробці стратегії стійкого розвитку міста. Схід спецвипуск 2011. №1(108) січень 2011р. С 71-74.

14. Козлюк О., Саїт-Аметов М. Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів. К.: ПРООН, 2013. 70 с.

15. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text/>.

16. Костюк Р.М., Мандзюк О.М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем 2016. №26 2016. С. 74-82.

17. Купрієнко Д. А. Застосування SWOT-аналізу при визначенні загроз нелегальної міграції в Україні. Збірник наукових праць Національної академії прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки. 2014. № 2(62). С. 31-45.

18. Куропась І. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. URL : <https://www.prostir.ua/?news=terytorialnihromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yakzabezpechyty-efektyvne-upravlinnya>.

19. Латинін М. А., Лозинська Т. М., Дунаєв І. В. Стратегічне планування :навч. посіб. / за заг. ред. О. Ю. Амосова. Харків, 2013. 248 с.
20. Львівська обласна державна адміністрація. URL: https://loda.gov.ua/informaciya_pro_stan_vykonannya_okremyh_pokaznykiv_miscevyh_byudzhativ_oblasti.
21. Мамедов С. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2014. №12 URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=797>.
22. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». К.: 2018. 55 с.
23. Миколаївська міська громада (Львівська область). Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Миколаївська_міська_Громада_\(Львівська_область\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Миколаївська_міська_Громада_(Львівська_область)).
24. Напрацювання робочої групи щодо написання Стратегії розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року.
25. Небава М.І. Економічне зростання, та економічний розвиток. Джерела та фактори економічного зростання. URL : https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmib/14nebava_teoriya_makroekonomiki/12.htm.
26. Нижник Н.Р. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. 2007. С.5-18.
27. Об'єднання громад. URL : <http://decentralization.gov.ua/region>.
28. Офіційний сайт Миколаївської міської ради Стрийського району Львівської області. URL : <https://mykolaivmr.gov.ua/>.
29. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.

30. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи: Закон України від 28.12.2014 р № 71-VIII. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/71-19>.

31. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

32. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.

33. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: постанова Кабінету міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

34. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

35. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

36. Про особливості встановлення ставок з місцевих податків та зборів: інформаційний лист Державна фіскальна служба України від 16.01.2015 р. № 722/5/99-99-1901-01-16. URL: <http://sfs.gov.ua/baneryi/podatkovy-zmini2015/informatsiya/63482.html>.

37. Про ратифікацію Додаткового протоколу до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах органу місцевого самоврядування: Закон України від 02.09.2014 р. № 1664-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1664-18>.

38. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>.

39. Реформа для людини. Збірник матеріалів про шляхи реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні. Секретаріат Кабінету Міністрів України. К.: 2005. 238 с.

40. Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/-PLEDDG_strategic_planning.pdf.

41. Савчук С.В. Особливості стратегічного планування в умовах бюджетної децентралізації. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 7. С. 838-843.

42. Самоврядування та територіальна організація в Польщі / Я. Гонцяж, Н. Гнидюк, О. Куленкова, В. Гуменюк; За заг. ред. Я. Гонцяжа. К.: Міленіум – Вид-во УАДУ, 2001. 184 с.

43. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років. URL: <https://loda.gov.ua/documents/49999>.

44. Стратегія розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року, затверджена рішенням сесії Миколаївської міської ради від 20.12.2023 р. №2350. URL: <https://mykolaivmr.gov.ua/item/zatverdzheno-strategiyeyu-rozvytku-mykolayivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady/>.

45. Стратегія розвитку громади – не просто документ з цифрами, це визначення майбутнього, до якого прагне громада УКРІНФОРМ. 2019. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2688468-ksenia-bozkova-radnik-zregionalnogo-rozvitku-zaporizkogo-crms.html>.

46. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А.Ткачук, В.Кашевський, П.Мавко. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

47. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / Ткачук А., Кашевський В., Мавко П.. К.: ІКЦ «Легальний статус». 2017. 96 с.

48. Трачук П.А. Децентралізація та проблеми адміністративного самоврядування / П.А. Ткачук // Держава і право. Збірник наукових праць. 2010. №48. С.156-162.

49. Хашиєва Л.В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. URL :<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/5/06.pdf>.

50. Хмара К. Об'єднання територіальних громад у контексті пропозицій відповідного проекту Закону України. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук.пр. 2016. Вип. 3 (18). С. 267–275.

51. Шарий В.І. Методика стратегічного управління розвитком територіальної громади в Україні: університетські наукові записки. 2010. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2010_4_50.

52. Шарлея Р., Кавунець А., Безпалько О. та ін. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник. К., 2018. 76 с.