

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

**Мельничук Ігор Васильович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 352:332

(індекс)

## **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

### **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

(назва роботи)

**Публічне управління та адміністрування**

(назва освітньої програми)

**281 «Публічне управління та адміністрування»**

(шифр і назва спеціальності)

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

#### **Науковий керівник**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

**Довгань В.І.** д.держ.упр., професор

---

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

#### **Допущено до захисту**

#### **Завідувач кафедри**

**Лопушинський І.П.**, д.держ.упр., професор

---

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

#### **Рецензент**

**Баран М. П.**, к.держ.упр.,

доцент

---

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

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

## АНОТАЦІЯ

*Мельничук І.В. Стратегічне планування як основа розвитку територіальних громад. Рукопис.*

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2023

У магістерській роботі розкрито теоретико-правові основи дослідження питання стратегічного планування розвитку громад. Детально охарактеризовано нормативно правове та методичне забезпечення стратегічного планування розвитку громад. Проведено аналіз зарубіжного досвіду стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Здійснено аналіз стратегічного планування соціально-економічним розвитком громад Прикарпаття. Здійснено аналіз діючих стратегічних планів розвитку, та оцінки конкурентних переваг територіальних громад Прикарпаття.

Сформовано рекомендації щодо у розробки та впровадження т стратегій місцевого розвитку територіальних громад через проектний підхід. В роботі здійснені рекомендації щодо підвищення ефективності процесів управлінням розвитком та стратегічного планування для соціально-економічного розвитку громад в умовах війни.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що робота може стати основою для дослідження методики вдосконалення процесів стратегічного планування в територіальних громадах. Результати дослідження можуть слугувати матеріалом для формування навчальних курсів, тем, програм підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, фахівців агенцій регіонального розвитку, депутатів, працівників комунальних установ, підприємств, організацій.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне планування, стратегічне управління, регіональний розвиток, місцевий розвиток, політика місцевого розвитку.

## English request

### АНОТАЦІЯ АНГЛІЙСЬКОЮ

*Melnychuk I.V Strategic planning as a basis for the development of territorial communities. Manuscript.*

Master's thesis on specialty 281 «Public management and administration». Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2023

The master's thesis reveals the theoretical and legal foundations of the study of the issue of strategic planning of community development. The regulatory, legal and methodical provision of strategic planning in the development of communities is characterized in detail. The analysis of the foreign experience of strategic planning of the development of territorial communities was carried out

An analysis of the strategic planning of socio-economic development of Prykarpattia communities was carried out. An analysis of the current strategic development plans and assessment of the competitive advantages of the territorial communities of Prykarpattia was carried out.

Recommendations regarding the project approach in the system of implementation and evaluation of local development strategies of territorial communities have been formed

The work includes recommendations for increasing the effectiveness of development management processes and strategic planning for the socio-economic development of communities in wartime conditions.

The practical significance of the obtained results lies in the fact that the work can become the basis for researching methods of improving strategic planning processes in territorial communities. The results of the research can serve as material for the formation of training courses, topics, programs for improving the qualifications of local self-government officials, specialists of regional development agencies, deputies, employees of communal institutions, enterprises, organizations.

Keywords: development strategy, strategic planning, strategic management, regional development, local development, local development policy

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b>	8
1.1. Сутність стратегічного планування як основи розвитку територіальних громад	8
1.2. Нормативне і методичне забезпечення стратегічного планування розвитку громад	17
1.3. Зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад	28
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИКАРПАТТЯ</b>	39
2.1. Соціально економічна діагностика потенціалів місцевого розвитку територіальних громад Прикарпаття	39
2.2. Аналіз діючих стратегічних планів розвитку територіальних громад Прикарпаття	47
2.3. Ідентифікація конкурентних переваг у системі стратегічного вибору та планування місцевого розвитку територіальних громад Прикарпаття	49
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИКАРПАТТЯ</b>	53
3.1. Стратегічні пріоритети розвитку територіальних громад Прикарпаття	53
3.2. Проектний підхід у системі впровадження та оцінки стратегій місцевого розвитку територіальних громад Прикарпаття	58
3.3. Імплементация принципів концепції сталого розвитку в стратегічному плануванні територіальних громад Прикарпаття	66
<b>ВИСНОВКИ</b>	69
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	72

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми.** Сучасний світ загальної конкуренції і глобальних викликів, браку людських, інтелектуальних, природних, фінансових та матеріальних ресурсів спонукає усіх суб'єктів шукати нові можливості для розвитку, використовувати власні переваги та знаходження власних можливостей для зростання. Сьогодні, особливо в час війни і опираючись на ті ризики, що є в громадах України, все більше набиратиме ваги ефективне використання власних потенціалів та творення власної територіальної згуртованості як засобу існування. Зміна підходів до регіонального розвитку, що відбулась в Європі та з наближенням Українського відродження відбувається в Україні, направлена на посилення ролі органів місцевого самоврядування у процесах прийняття місцевих рішень та стратегічному управлінні розвитку їх територій.

В рамках реформи децентралізації влади в Україні – територіальні громади стають базовими одиницями адміністративно територіального устрою які отримують ресурси, переймають досвід та повноваження, виховують відповідальність за свій розвиток. Розвитком ми називаємо процес неперервних змін, який варто розуміти як поступове вдосконалення технологічних і соціальних, організаційних процесів, що визначають уклад життя людей. Як показують спостереження, розвиток відбувається не плавно, а певними «скачками», тобто перехід з однієї технологічної платформи на іншу радикально змінює уклад життя. Прикладами цього є останні три індустріальні (або точніше сказати – технологічні) революції, які відбулися за неповні два століття. Сьогодні світ стоїть на порозі четвертої та ймовірно п'ятої технологічної революції, які вчергове може кардинально змінити уклад нашого життя. Такі скачко подібні зміни мають глобальний характер і впливають на життя всього людства. Виникнувши як інновації, ці технологічні і соціальні процеси на деякий період часу стабілізуються і стають нормою життя. Саме тому ми мусимо певною мірою спрогнозувати розвиток регіональної/територіальної соціально-економічної спільноти на досить передбачуваний період, а відтак – спробувати вплинути на цей розвиток через систему цілей і дій, що є змістом стратегій місцевого/регіонального розвитку як

основи розвитку територіальної громади або регіону. У свою чергу, регіональний та/або місцевий розвиток розуміємо як процес послідовних і стійких змін у місцевому середовищі, що сприяє позитивним змінам умов (укладу) життя громад, які можна оцінити об'єктивно через систему соціально-економічних показників, а також суб'єктивно – через безпосереднє відчуття членами спільноти рівня особистого комфорту та безпеки. Очевидно, що місцевий розвиток – це процес, який сам по собі не відбувається, його хтось здійснює із застосуванням відповідних інструментів. Іншими словами – повинен бути суб'єкт (чи суб'єкти), який через плани спрямовує цей розвиток.

Планування власного розвитку дозволяє територіальній громаді краще усвідомити його цілі, зрозуміти власні конкурентні переваги, а також виклики та загрози, які можуть на неї очікувати, сприяти ефективному та економічному використанню власних та зовнішніх ресурсів (фінансових, інфраструктурних, людських), впровадження контролю за їх використанням, і, головне, – дати можливість відійти від способу хаотичного управління до системного.

Об'єкт дослідження цієї роботи – стратегічне планування як одна із складових управління соціально-економічним розвитком громади.

Предмет дослідження – особливості організації розробок, вплив та труднощі в процесах стратегічного управління в умовах інтеграції з ЄС.

Метою роботи є дослідження ролі громад у стратегічному плануванні розвитком, оцінка нормативного та правового забезпечення з розробки Стратегій місцевого розвитку, аналіз стану Стратегічного планування на прикладі громад Прикарпаття й формування рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад.

У відповідності до зазначеної мети було поставлено такі завдання роботи:

- розкрити теоретико-методичні основи стратегічного планування місцевого розвитку в Україні;
- дослідити правові засади та методологічні спекти стратегічних розробках перспектив розвитку територіальних громад;
- проаналізувати конкурентні переваги та стан стратегічних перспектив громад

Прикарпаття;

- проаналізувати можливості застосування проектного менеджменту в для реалізації стратегій розвитку;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного планування для соціально-економічного розвитку громад та оцінки перспектив.

Дана робота ґрунтується на використанні комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Системний аналіз надав можливість комплексного дослідження поняття та нормативного визначення стратегічного планування як основної політики розвитку громади. Аналітико-синтетичні методи, методи узагальнення використовувалися для дослідження соціально-економічного потенціалу громад. Методи порівняння, індукції та аналогії дозволили визначити труднощі та проблеми в громадах на національному та місцевому рівнях. Компаративний метод, метод спостереження та теоретичне узагальнення були використані при дослідженні існуючого стану розвитку громад. Метод прогнозування використаний для формулювання рекомендації з пошуку шляхів подолання існуючих проблем ефективності стратегічним розвитком як основи покращення ефективності використання соціально-економічних потенціалів громад. Інформаційною базою дослідження стали Цілі сталого розвитку (ООН) законодавчі акти України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, Стратегічні документи України та Івано-Франківської області, методичні рекомендації Міністерства розвитку громад та територій України, а також наукові дослідження в згаданій сфері та офіційні статистичні дані.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що робота може стати основою для дослідження шляхів вдосконалення процесу стратегічного управління і відповідної ефективності ресурсів та потенціалів громад. Результати дослідження можуть слугувати матеріалом для формування навчальних курсів, тем, програм підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування депутатів, агенцій регіонального розвитку, працівників комунальних установ, підприємств, організацій. Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, девяти підрозділів, висновків, списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### 1.1. Сутність стратегічного планування як основи розвитку територіальних громад

Щоб більш предметно розуміти сутність стратегічного планування у об'єднаній територіальній громаді, варто ознайомитись із загальними підходами до стратегічного планування в контексті збалансування інтересів держави, регіону та власне територіальної громади як базової соціально економічної одиниці.

Адже донедавна більшість стратегічних планів, які готувались для українських муніципалітетів які були здійснені у рамках програм міжнародної технічної допомоги так і залишились нереалізованими через відсутність фінансування проектів розвитку з державного бюджету, відсутність чи надто незначні бюджети розвитку у місцевих бюджетах та відсутність навичок або бажання у місцевої влади шукати альтернативні джерела ресурсів. Тепер ситуація дещо змінилась. Ці зміни фактично виявились реакцією України на внутрішні фактори – зростання асиметрії розвитку окремих територій і регіонів, що загрожують національній безпеці, та зовнішні фактори передусім - війна, COVID-19 та необхідність узгоджувати власні підходи до державної політики регіонального розвитку з європейськими у рамках євроінтеграційних процесів.

По суті у всіх країнах є території, які мають різні можливості для розвитку або які мають значні соціоментальні відмінності від решти територій держави. Завдання держави – забезпечити своїх громадян рівними можливостями, гарантованим рівнем публічних послуг та зберегти єдність державного простору при таких регіональних відмінностях. Зменшення дисбалансів у соціально економічному розвитку територій, створення умов для міжрегіональної солідарності та взаєморозуміння, що є умовою єдності та стійкості як держави.

У більшості європейських країн теж існують певні диспропорції між окремими їх частинами. І це загалом нормально, адже території, які більше заселені, які знаходяться біля узбережжя морів значно більш економічно спроможні, ніж наприклад території гірські чи території, де надто мала щільність населення. Великі міста продукують значно більше доданої вартості, ніж сільські території, тому диспропорції між міськими та сільськими територіями завжди є досить значними. Крім того, у країнах, які достатньо великі, є території, на яких проживає населення, що належить до національних меншин чи має певні мовні, релігійні чи інші відмінності від основної частини населення країни. Така ситуація приводить до того, що в такій країні відбувається зростання певного напруження між регіонами, або між якимись із регіонів та національною державою загалом.

Підтвердженням цього стала війна яку розпочала РФ в Україні в лютому 2022 року. Саме диспропорції у зростанні окремих регіонів по обидва боки кордонів становило одну з причин таких дій ворога.

Сьогодні враховуючи діючу воєнно політичну ситуацію важливим для планування є фактор віддаленості від фронту, лінії де ведуться бойові дії з агресором. Таким чином існують окуповані територіальні громади, які знаходяться повністю або частково під окупацією, фронтові громади, де ведуться інтенсивні бойові дії, громади опорних регіонів, та тиллові. Всі ці вище перелічені характеристики громад мають різні ризики, доступності, можливості та потреби відповідно мають передбачати різні пріоритети в свої планах та у пошуках інструментів підтримки.

Виходячи з досвіду попереднього програмного періоду 2015-2020, що став фундаментальний для України і основою для формуванні політики регіонального розвитку, реалізація державної регіональної політики по ідеї мала б формуватися на інтегрованому підході, який передбачає поєднання таких складових частин:

- підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом оптимізації, спеціалізації чи диверсифікації структури економіки, забезпечення ефективної спеціалізації з пріоритетним використанням власного ресурсного потенціалу;

- територіальної (просторової) - досягнення рівномірного та збалансованого розвитку територій, розвиток міжрегіонального співробітництва, запобігання поглибленню соціально-економічних диспропорцій шляхом формування «точок зростання», активізації місцевої економічної ініціативи та зміцнення потенціалу сільської місцевості, забезпечення соціально-економічної єдності і рівномірності розвитку з метою створення рівних умов для розвитку людини;

- управлінської – застосування єдиних підходів до формування і реалізації політики регіонального розвитку, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів, оптимізація системи територіальної організації влади<sup>1</sup>.

В сучасному програмному періоді 2021-2027 рр. особливо в час війни, органи місцевого самоврядування стикаються з великою кількістю складних, гострих проблем, від яких залежить життєзабезпечення територіальних громад. Але вирішення поточних питань потребує багато зусиль та ресурсів, не залишаючи часу і можливості подумати про майбутні перспективи, про доцільність владних дій у контексті боротьби, запобіганням ризикам, збереження конкурентоспроможності території та створення умов для її виживання і розвитку у майбутньому. Це спричинено накопичення вже існуючих проблем, не створюється підґрунтя якісних перетворень, іноді втрачаються потенційні конкурентні переваги територій. Тому сьогодні, коли місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування працюють у своєму полі відповідальності, розвиток території стає, насамперед, справою самої територіальної громади. Це й зумовлює потребу та перспективність запровадження стратегічного планування на місцевому рівні. Тобто, стратегічне планування не є просто копіюванням західного досвіду, не є даниною моді, навпаки, органи місцевого самоврядування працюють над інструментом, який дав би можливість підготуватись до майбутніх зовнішніх і

---

<sup>1</sup> Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2014 р. № 385. URL : <http://www.rada.gov.ua>

внутрішніх викликів та знайти відповіді на них в досить непростих сьгоднішніх умовах.

Стратегічне планування – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення. Таке планування базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку<sup>2</sup>.

Сьогодні на територіальному рівні також застосовують впровадження програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком, що було кроком вперед порівняно з директивним методом планування, який використовувався раніше. Але, на жаль, аналіз програмного розвитку територій свідчить, що існують певні недоліки в існуючому процесі з розробки програм розвитку територіальної громади, серед яких такі:

- недостатньо глибокий аналіз соціально-економічної ситуації та наявних ресурсів території. Як правило, аналітичні розділи програм містять лише опис соціально-економічної ситуації, рідше у них виявляються тенденції розвитку, ще рідше зустрічається аналіз економічного потенціалу,
- практично відсутній аналіз переваг і недоліків територіального розвитку, зовнішніх факторів, які на нього впливають;
- слабка розробка блоку основних цілей. Часто цілі розвитку території навіть якісно нечітко визначені, не говорячи вже про їх кількісний вираз.
- Відсутня наукова обґрунтованість таких цілей;
- у місцевих програмах складно знайти чітке формулювання і наукове обґрунтування стратегічного вибору;

---

<sup>2</sup> Берданова О., Вакулєнко В., Тертичка В. Стратегічне планування. Навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.

- важливим недоліком програм є слабка підтримка програмних заходів дієвим механізмом їх реалізації;
- недостатня ув'язка різних програм, комплексних та галузевих, які діють на відповідній території між собою, відсутня єдина методологічна база для їх підготовки;
- не завжди програмні заходи належним чином ув'язані з відповідним фінансуванням;
- через брак коштів на розвиток щорічні програми спрямовані, передусім, на латання дірок без послідовної роботи на перспективу.
- відсутні механізми моніторингу, завдяки яким можна було б відслідковувати процес реалізації програми соціально-економічного розвитку території та корегувати її при зміні зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Такий досвід організації роботи органів місцевого самоврядування передбачав розробку і впровадження виключно короткострокових бюджетних цільових програм. Ця практика лишилася не змінною і короткострокові програми територіального розвитку вирішують, як правило, нагальні завдання кількісного характеру, спрямовані на ефективне використання існуючих ресурсів. Натомість стратегічні документи готуються з метою знаходження нових точок зростання, здійснення якісних перетворень в економіці, соціальній сфері. Тому в сучасних умовах, коли можливості для розвитку територій за рахунок минулих досягнень практично вичерпані, важливо розробляти саме середньострокові стратегічні плани та послідовно втілювати їх у життя.

Перспективне планування розвитку території має важливі переваги у порівнянні із звичайним плануванням. До них можна віднести те, що: стратегічний план розвитку громади, створений громадою, виходячи з її інтересів і пріоритетів, є більш стабільним, так як є результатом співпраці трьох основних секторів громади – місцевої влади, підприємницьких структур і активної громадськості. Передбачені у стратегічному плані заходи реалізуються не тільки за рахунок зусиль місцевої влади, але й іншими суб'єктами територіального розвитку. Досвід розвинених країн світу показує, що внаслідок цих спільних зусиль стають

розповсюдженими такі явища як волонтерство, спонсорство бізнесових структур, допомога громадських організацій у вирішенні місцевих проблем, державно-приватне партнерства та міжмуніципальне співробітництво. Крім того, підприємці, котрі знають, що їхня діяльність перебуває в головному руслі розвитку території, працюють більш впевнено та більш охоче інвестують власні кошти у розширення діяльності, розвиток трудових ресурсів тощо.

Стратегічний план є організуючим документом, який дозволяє використовувати наявні фінансові та інші територіальні ресурси цілеспрямовано, тобто більш ефективно. Нова ідеологія розвитку території виходить з того, що коштів на програми соціально-економічного розвитку завжди буде мало, очікувань з боку територіальної громади з точки зору якості громадських послуг – більше, а реакція на можливе збільшення податків як правило негативна. Тому необхідно оптимальне використання людських і фінансових ресурсів на стратегічних напрямках. Стратегічне планування як спільна праця територіальної громади над визначенням власного кращого майбутнього і його досягненням, суттєво сприяє самоусвідомленню громади, її згуртуванню, що підвищує соціальну та політичну стабільність у суспільстві. Сформований стратегічний план забезпечує територіальній громаді кращий доступ до кредитних ресурсів чи технічної допомоги. Стратегічні документи громадами готуються з метою знаходження нових точок зростання, здійснення якісних перетворень в економіці, соціальній сфері. Тому в сучасних умовах, коли можливості для розвитку територій за рахунок минулих досягнень практично вичерпані, враховуючи вище перелічені аргументи важливо розробляти саме середньострокові стратегічні плани та послідовно втілювати їх у життя.

Таким чином розробка стратегічного плану – це не односторонні зобов'язання місцевої влади перед населенням, а організація конструктивного постійного діалогу органів місцевого самоврядування, державної влади, населення і підприємств, розташованих на території. Цей процес також мав би сприяти зміцненню іміджу території у населення і потенційних інвесторів як такої, що має перспективне майбутнє. Крім того, стратегічний план – ефективний засіб

лобіювання інтересів території на регіональному і національному рівнях, він сприяє належній ефективності використання обмежених бюджетних коштів. Стратегічний план надає місцевим жителям великі можливості для активної участі в житті громади. Процес розробки стратегічного плану із залученням громадськості допомагає сформуванню у неї впевненості, що в її силах зробити щось корисне для свого міста, села, селища. Стратегічний план в сучасних умовах є ефективним інструментом, що визначає адаптивний, стабільний характер територіального розвитку, що створює у населення відчуття впевненості в завтрашньому дні. На відміну від попередніх зразків планування стратегічний план є формою виразу внутрішньої мотивації місцевого співтовариства до досягнення бажаної моделі майбутнього. Процес стратегічного планування розвитку територій покликаний утримати територіальну громаду від популістських настроїв і налаштувати її на реалістичну та об'єктивну оцінку наявних ресурсів розвитку території. Стратегічний план одночасно розкриває потенціал, накопичений старшим поколінням, і спирається на можливості молоді. Ідеї стратегічного плану допомагають молоді сформулювати свої власні цілі життєвої самореалізації і погоджувати свої життєві плани з планом територіального розвитку. Для системи освіти стратегічний план є довгостроковим соціальним замовленням, для батьків – перспективною основою для життєвого самовизначення їхніх дітей. Це є також важливим аспектом стратегічного планування<sup>3</sup>.

Виходячи з вищеперелічених аргументів стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад мають характеризуватися наступними ознаками:

1. Орієнтація на потреби та інтереси людей. Ефективна стратегія вимагає підходу, що ставить людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращення становища найбільш уразливих і маргінальних груп населення.

2. Консенсус щодо довготермінової мети (бачення) розвитку території. Для успіху стратегічного планування необхідна згода усіх зацікавлених сторін щодо довготермінової мети (бачення) та чітких термінів виконання поставлених завдань.

---

<sup>3</sup> Планування соціально-економічного розвитку територій : навч. посіб. / За ред. В. М. Вакулєнка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2011. 198 с.

Усі місцеві депутати незалежно від належності до політичних партій повинні поділяти загальне бачення та взяти на себе зобов'язання щодо його втілення з тим, аби за умови зміни партії при владі, нова управлінська команда не розглядала б конкретну стратегію лише як складову політики своїх попередників.

3. Усебічність та цілісність. Стратегії розвитку територій мають бути розроблені таким чином, щоб, наскільки можливо, поєднувати економічні, соціальні та екологічні завдання. У тих випадках, коли таке поєднання є неможливим або ускладненим, необхідно досягати певних компромісів.

4. Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети. Стратегія має бути інтегрована до бюджетного процесу, що забезпечить відповідність запланованих заходів, спрямованих на досягнення цілей, наявним фінансовим ресурсам та не дозволить їм перетворитися на «пусті побажання». Обмежений потенціал та часові рамки також позначатимуться на ступені досяжності очікуваних результатів.

5. Проведення комплексного аналізу стану територіального розвитку. Пріоритети повинні визначатися на основі всебічного аналізу існуючої ситуації, прогнозованих тенденцій і ризиків, а також вивченні взаємозалежності між місцевими, національними та глобальними проблемами.

6. Обов'язковість моніторингу та оцінювання. Невід'ємною частиною стратегії мають бути моніторинг та оцінювання, які базуються на чітких показниках, що дозволяють відслідковувати соціально-економічні процеси на території та своєчасно виявляти потребу у корегуванні плану дій щодо реалізації стратегії.

7. Наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні. У минулому чимало стратегій було укладено під зовнішнім тиском чи на вимогу міжнародних агенцій з розвитку. Проте для життєздатності стратегій вкрай важливо, щоб територіальні громади самі ініціювали їх розробку і впровадження. Залучення широкого кола громадян до створення середньо- та довгострокового плану розвитку територіальної громади дозволяє, окрім вирішення нагальних проблем громади, ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення цих проблем, забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою. При цьому

однією з основних складових процесу планування є обов'язкова участь у ньому всіх активних та зацікавлених представників громади. Розроблена таким чином стратегія відображає інтереси усіх громадян, а тому сприймається громадою як «своя». Створений разом з громадою Стратегічний план незалежно від особистісних якостей керівників або політичної ситуації спрямовується на покращення стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання соціально активних громадян – патріотів своєї громади. Планування розвитку території не обмежується підготовкою лише однієї стратегії, а являє собою цілу низку планувальних документів, що мають формувати цілісну систему.

До базових складників такої системи планування територіального розвитку слід віднести:

- стратегічні довгострокові плани соціально-економічного розвитку;
- просторові плани територіального розвитку (генеральні плани міст і містобудівна документація населених пунктів);
- середньострокові плани соціально-економічного розвитку території та цільові програми розвитку окремих сфер діяльності;
- короткострокові програми соціально-економічного розвитку.

Усі види документів тісно пов'язані між собою, сприяють розв'язанню питань підвищення ефективності функціонування території, але відрізняються між собою.

Місцева стратегія має стати основним документом, за яким організовується робота з розробки і корегування галузевих, соціально-економічних, фінансових програм, генерального плану, а потім і правил землекористування і забудови. При цьому в стратегії визначаються основні пріоритети місцевого розвитку, найважливіші проекти для реалізації заявлених ідей. Схеми розвитку території, генеральний план і містобудівна документація забезпечують формування необхідної земельної бази для того, щоб визначені в стратегічному плані наміри були реалізовані. Стратегічні пріоритети у середньостроковому вимірі набувають вигляду комплексних соціально економічних і секторальних програм. Поточна діяльність і робота з реалізації середньострокових цілей знаходять своє

відображення у щорічних програмах соціально-економічного розвитку, які тісно ув'язуються з щорічним бюджетом.

## **1.2. Нормативне і методичне забезпечення стратегічного планування розвитку громад**

Нормативно-правову базу здійснення стратегічним управлінням місцевим розвитком можна умовно поділити на три блоки<sup>4</sup>.

1. Перший – визначає роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема – через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку.

2. Другий – формує основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від держави до окремої території).

3. Третій – визначає особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку громадськості.

Нормативно-правові документи першого блоку формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти та реалізовувати програми, в тому числі, стратегії розвитку території. Основою першого блоку є Конституція України. Крім того, до нього входять Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації». Згідно чинного законодавства питання соціально-економічного розвитку територій України на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць, районів і регіонів належать до компетенції, перш за все органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади (районних і обласних державних адміністрацій). Сільські, селищні, міські ради є одиницями місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади і здійснюють від їх імені та в їх інтересах визначені Конституцією та законами України функції і повноваження. До власних повноважень сільських, селищних, міських рад у сфері соціально-економічного та культурного розвитку відносяться підготовка програм соціально-

---

<sup>4</sup> Берданова О.В., Вакуленко В.В. Стратегічне планування місцевого розвитку. К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.

економічного та культурного розвитку, забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території<sup>5</sup>.

Стратегічний план має виступати як організуюча оболонка для інших документів планування місцевого розвитку. Тобто він допомагає сформувати на території цілісну взаємоузгоджену, прозору та ефективну систему планування.

Складання балансів фінансових, трудових ресурсів, грошових доходів і видатків, необхідних для управління соціально-економічним та культурним розвитком території, розгляд проектів планів підприємств і організацій, які належать до комунальної власності відповідних територіальних громад є документами нижнього порядку які повинні відповідати Стратегії розвитку громади.

Попередній розгляд планів використання природних ресурсів місцевого значення, пропозицій щодо розміщення, спеціалізації та розвитку підприємств і організацій незалежно від форм власності також формується на основі узгодженої громадою стратегії.

Сільський, селищний, міський голова є головною посадовою особою територіальної громади та очолює виконавчий комітет відповідної сільської, селищної, міської ради. Таким чином, сільський, селищний, міський голова відповідно до покладених на нього обов'язків є основним суб'єктом, що здійснює організацію планувального процесу на території. Стратегія визначає також прийняття рішень про організацію територій і об'єктів природно заповідного фонду місцевого значення, розв'язання інших питань, визначених законом.

Виконавчими органами сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад є їх виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи. Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад підконтрольні та підзвітні відповідним радам, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольні відповідним органам виконавчої влади. Органи місцевого

---

<sup>5</sup> Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

самоврядування в межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, обов'язкові до виконання на відповідній території<sup>6</sup>

Наведені дані свідчать про те, що в Україні територіальні громади наділені правом здійснювати планування власного розвитку.

Другий блок – формування засад стратегічного планування в Україні – складається з наступних документів: Законів України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про засади державної регіональної політики», Указу Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики», Постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів», «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку», «Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку», «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку», Наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» та інше.

Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального

---

<sup>6</sup> Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

розвитку держави. Відповідно до цього Закону система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку складається з<sup>7</sup>:

- прогнозів економічного і соціального розвитку України на середньо та короткостроковий періоди;
- прогнозів розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період;

Державне прогнозування економічного і соціального розвитку – науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального розвитку. Прогноз економічного і соціального розвитку є засобом обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії та прийняття конкретних рішень державними органами, органами місцевого самоврядування щодо регулювання соціально-економічних процесів.

В основу розроблення прогнозних документів покладено наступні принципи:

- принцип цілісності, який забезпечується розробленням взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць на коротко- та середньостроковий періоди і на більш тривалий період;
- принцип об'єктивності, який полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку розробляються на основі даних органів державної статистики, центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері економічного і соціального розвитку, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних із офіційних видань Національного банку України;

---

<sup>7</sup> Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 берез. 2000 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

- принцип науковості, який забезпечується розробленням прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку на науковій основі, постійним удосконаленням методології та використанням світового досвіду в галузі прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку; принцип гласності, який полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку є доступними для громадськості<sup>8</sup>. Щорічні програми соціально-економічного розвитку територій розробляються взаємоузгодженою з щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України. Такі програми мають містити:

1. Аналіз соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці за попередній і поточний роки та характеристика головних проблем розвитку її економіки та соціальної сфери.

2. Стан використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, екологічна ситуація у відповідній адміністративно-територіальній одиниці.

3. Можливі шляхи розв'язання головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

4. Цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці в наступному році.

5. Систему заходів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації соціально-економічної політики з визначенням термінів виконання та виконавців.

6. Основні показники соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

7. Дані про отримання та використання доходів від розпорядження об'єктами права комунальної власності, ефективності використання об'єктів права

---

<sup>8</sup> Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 берез. 2000 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

комунальної власності, показники розвитку підприємств та організацій, що є об'єктами права комунальної власності.

У Постанові Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» (із змінами 2012 року) детально розкрито порядок розроблення та типову структуру оперативних програм розвитку території. Підходи до розробки середньострокових цільових програм регламентуються Законом України «Про державні цільові програми» від 28 березня 2004 року, останні зміни до якого було прийнято 16 жовтня 2012 року. Метою розроблення цільових програм розвитку території є сприяння реалізації державної і регіональної політики на пріоритетних напрямках розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем. Розробка цільової програми передбачає здійснення певних етапів, до яких відносяться:

- ініціювання розроблення цільової програми, розроблення та громадське обговорення концепції програми;
- схвалення концепції програми та прийняття рішення щодо розроблення проекту програми, визначення державного замовника та строків її розроблення;
- розроблення проекту програми – визначення заходів і завдань, що пропонуються для включення до неї, а також обсягів і джерел фінансування;
- державна експертиза проекту програми;
- погодження та затвердження програми;
- проведення конкурсного відбору виконавців заходів і завдань програми; організація виконання заходів і завдань програми, здійснення контролю за їх виконанням;

- підготовка та оцінка щорічних звітів про результати виконання програми, а в разі потреби – проміжних звітів;
- підготовка та опублікування в офіційних друкованих виданнях заключного звіту про результати виконання програми.

На підставі моніторингу реалізації цільової програми до неї можуть вноситься зміни. Наприклад, включення до програми додаткових заходів і завдань; уточнення показників, обсягів і джерел фінансування, переліку виконавців, строків виконання програми та окремих заходів і завдань; виключення із затвердженої програми окремих заходів і завдань, щодо яких визнано недоцільним подальше продовження робіт. З наведеного слідує, що описані вище два закони стосуються оперативного та середньострокового планування.

Можна стверджувати, що рамкові умови для запровадження стратегічного планування розвитку громад було створено. Конкретно вони визначені, у Законі України «Про засади державної регіональної політики». Цей Закон ще у 2015 році визначав систему планувальних документів у сфері державної регіональної політики<sup>9</sup>:

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

Крім того в Законі, зазначалося, що районні, міські, селищні, сільські ради у сфері державної регіональної політики забезпечують підготовку та подають до Верховної Ради Автономної Республіки Крим, обласних рад пропозиції щодо врахування інтересів відповідних територіальних громад під час розроблення:

- 1) проекту Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів з її реалізації;

---

<sup>9</sup> Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 року № 156-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

- 2) регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації,
- 3) інвестиційних програм (проектів), спрямованих на розвиток регіонів.

Міські, селищні, сільські ради можуть розробляти та затверджувати з урахуванням Державної стратегії регіонального розвитку України стратегії розвитку міст, селищ та сіл.

Звичайно, це різні масштаби – область та об'єднана громада, але сьогодні об'єднані територіальні громади за своїми розмірами є досить великими територіальними утвореннями і в межах своїх територій вони мають локальні складові більш розвинені чи навпаки дуже слабкі, які фактично є зменшеною копією регіону.

Закон «Про засади державної регіональної політики» було прийнято Верховною Радою в лютому 2015 року, і це був один із важливих нормативно-правових кроків у здійсненні реформи децентралізації. Але вже після завершення етапу об'єднання громад і адміністративно-територіальної реформи 2020 року виникла необхідність внесення змін до цього Закону.

Врешті в липні 2022-го парламент ухвалив закон в новій редакції. Напевно, найбільш обговорюване і найважливіше нововведення полягало в переведенні стратегій розвитку територіальних громад із розряду «факультативних» в обов'язкові. До статті 7 («Документи, що визначають державну регіональну політику») внесли зміни, які закріплюють три рівневу модель – обов'язкову наявність не лише державної та регіональних стратегій, але й стратегій розвитку кожної територіальної громади в Україні.

Попередня редакція обмежувалася двома обов'язковими рівнями – державним та регіональним – відповідно, мотивації розробки стратегій на рівні громад були пов'язані з різноманітними грантовими та інвестиційними можливостями, що цікавило далеко не всіх місцевих очільників.

Відповідальність за розробку стратегій покладається на виконавчі органи в громадах (стаття 11-1). Новий Закон окремо передбачає важливість логічної цілісності усієї «стратегічної тріади» – місцеві стратегії мають розроблятися з урахуванням пріоритетів і цілей державної та відповідних регіональних стратегій.

При цьому, чітко визначається дедлайн – місцеві стратегії повинні бути затверджені відповідними місцевими радами протягом 18 місяців із дня набрання Законом чинності. Зрозуміло, що реалістичність таких амбітних намірів прямо залежить від ситуації на фронті, а громади із різних регіонів об'єктивно перебувають у різних умовах (наразі важко уявити собі, як цей процес відбуватиметься в тимчасово окупованих чи безпосередньо прифронтових громадах).

Досвід 2015-2021 років показав, що розробка стратегій є досить складним завданням для місцевої влади. Задля допомоги, зокрема, і з цією задачею в областях мають працювати агенції регіонального розвитку (які передбачені і в чинній редакції Закону). Але фактичний стан цих агенцій, напевно, далекий від запланованого в 2015-му – відповідно, законопроект №5323 покликаний їх реанімувати та залучити до стратегування.

Природнім партнером влади у впровадженні регіональної політики видаються Агенції регіонального розвитку та асоціації місцевого самоврядування.

Водночас, деякі формулювання Закону, видають небажання влади ділитися із профільними асоціаціями повноваженнями в сфері регіональної політики. Наприклад, до статті 23 («Моніторинг реалізації державної регіональної політики») була «врахована частково» поправка щодо залучення до моніторингу асоціацій місцевого самоврядування, наукових установ та громадських організацій, але у формулюванні «можуть залучатися». Тобто, можуть і не залучатися, залишаючи процес моніторингу в виключній компетенції влади.

Асоціації місцевого самоврядування які працюють у форматі Агенцій регіонального розвитку нажалі в новій редакції закону не є суб'єктами державної регіональної політики. Нонсенс є також те що по своїй природній суті виконують завдання а законом передбачено виключно ті Агенції які утворені на підставі статті 19 засновниками яких є виключно обласні ради та обласні військові адміністрації.

Також новий ЗУ «Про засади державної регіональної політики» нову функціональну типологію.

- «території відновлення»;

- «території з особливими умовами для розвитку»;
- «території сталого розвитку»;
- «полюси економічного зростання».

На відміну від анонсованої раніше типології, окуповані території тут не виносяться як окрема категорія, судячи з усього, вони оптимістично об'єднані з «територіями відновлення». Загалом, закон у цьому аспекті є рамковим. Безпосередньо віднесенням регіонів і громад до одного з 4-х типів опікуватиметься передбачена законом міжвідомча комісія.

Власне, відмінні «правила гри» для 4-х функціональних типів територій у політичних та економічних аспектах не будуть регулюватися безпосередньо Законом «Про засади державної регіональної політики». Визначення специфіки місцевого розвитку для цих зон потребуватиме нових змін до низки існуючих законів.

А у «вертикальному» розрізі місцевого розвитку показовою виглядає фактична відсутність в законі районного рівня. Зокрема, в «стратегічній тріаді» – держава, регіон, громада – не знайшлося місця для стратегій розвитку районів, що є досить промовистим сигналом, яким влада бачить змістовне наповнення нинішнього адміністративно-територіального устрою та майбутнє реформи децентралізації.

Дискусії щодо районного рівня почалися ще в 2014 році, коли пошуки європейського зразка для побудови нової системи місцевого самоврядування в Україні часто зводились до питання, чи потрібний проміжний рівень між «регіоном» і «громадою». Зрештою, в 2020 році відбулося укрупнення районів, пройшли вибори до районних рад, але виявилось, що райони майже повністю залишилися без повноважень та бюджетів (що стало неприємним сюрпризом для обраних депутатів, які інтерпретували укрупнення районів у руслі посилення політичного впливу райрад на розташовані на їхній території громади).

Тобто, в результаті політичного компромісу склалася парадоксальна ситуація, коли де-юре субрегіональний (районний) рівень місцевого самоврядування не ліквідований (зокрема, згадки про нього містяться і в

Конституції), але де-факто – паралізований. Найбільш абсурдним є те, що утримання райрад через мізерність власних надходжень лягло додатковим навантаженням на державний бюджет – у 2022-му році в якості субвенції для них передбачено 155,4 млн. грн., які пішли виключно на зарплати посадовим особам райрад. Самі ж ради подекуди взагалі не збиралися на сесії через відсутність суспільно важливих питань, що належали б до їхньої виключної компетенції.

З огляду на зміст Закону, у новій державній регіональній політиці продовжиться тренд на посилення ролі громад і нівелювання політичного впливу проміжної субрегіональної ланки. Зважаючи на 58 статтю Конституції, яка забороняє закони «зворотної дії» (що зменшують та обмежують права громадян), навряд чи депутатам районних рад варто непокоїтися про позбавлення їхнього статусу до 2025 року, але й розробка та подальше впровадження стратегій місцевого розвитку відбуватиметься без їхньої інституційної участі<sup>10</sup>.

В той же час в грудні 2022 року міністерством розвитку громад та територій України до його ліквідації були розроблене методичне забезпечення при розробці стратегії розвитку. Воно в більшій мірі орієнтується на відповідність до методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад запропонованих Міністерством розвитку громад та територій України затвердженням від 21 грудня 2022 року № 265.

Відповідно до даних рекомендацій в розробці використовувався принцип RBM-підходу (управління, орієнтоване на результат, Results-Based Management). Це управління, що забезпечує розв’язання проблем та/або задоволення потреб жителів територіальної громади на основі стратегічного планування, що передбачає вибір оптимального варіанту досягнення визначених кінцевих результатів, які оцінюються на основі вимірюваних показників. В розробці також

---

<sup>10</sup> Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 року № 156-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

особливий акцент робиться на сталість (сталий розвиток), конкурентоздатність і соціальну інтеграцію що визначають як основні базові принципи (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Базові принципи

<p><b>Відповідальне управління навколишнім середовищем та раціональним використанням природних ресурсів</b></p>	<p><b>Здорова, освічена і справедлива громада</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Екологічні втрати компенсують ті, хто їх спричиняє.</li> <li>• Ефективне використання природних, фінансових, людських ресурсів стимулюється.</li> <li>• Покращення обізнаності громади щодо обмежених природних ресурсів та небезпеки для екологічного середовища проживання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення різних потреб усіх громадян через сприяння особистому благополуччю та соціальній інтеграції</li> <li>• Забезпечення доступності для розвитку та можливостей для всіх громадян об'єднаної територіальної громади</li> </ul>
<p><b>Стала економіка</b></p>	<p><b>Практика належного управління</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Динамічна і конкурентоспроможна економіка, створення якої забезпечується впровадженням місцевих економічних стимулів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постійне вдосконалення ефективності управління із залученням творчості та енергії жителів громади.</li> </ul>

### 1.3. Зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Країни Європи постійно приділяють увагу розвитку територіям та створенню умов для об'єднання європейського макрорегіону, формуванню єдиного європейського простору. Європейські уряди, регіональні органи управління та органи управління великих муніципалітетів покладають на себе саме такі завдання. Зрештою, навіть у великих містах є райони, які сильно відрізняються за демографічними показниками, рівнями доходів, рівнем злочинності та екологічними умовами. Кожна європейська країна прагне реалізовувати свою регіональну політику таким чином, щоб забезпечити свій розвиток та вирішити проблеми національної єдності та безпеки.

Політика згуртованості та регіонального розвитку є основною політикою ЄС. На ці цілі Європейська комісія виділяє понад 500 млрд Євро до 2027. Стратегія розвитку будь якої територіальної одиниці ЄС - NUTS є ключовим документом по якому муніципалітет чи регіон рухатиметься в фінансовій та організаційній перспективі.

Акт про політику розвитку є головним нормативним документом стратегічного планування в Польській республіці. Відповідно до нього, існує три типи стратегій розвитку, зокрема: довгострокова стратегія (до 15 років), середньострокова стратегія (від 4 до 10 років) та інші стратегії. Фінансування цих стратегій здійснювалось через операційні програми, які фінансувалися спільно з ЄС, та програми розвитку, що фінансувалися виключно з національного бюджету.

Наприклад, Міністерство регіонального розвитку Республіки Польща розробило методичні рекомендації щодо узгодження регіональних стратегій (стратегій воєводств) зі стратегіями національного рівня та врахування загальних тенденцій розвитку. Документ також містить основні елементи стратегії у сфері регіонального розвитку на найближчі роки, такі як «Стратегічна екологічна оцінка» та «Інформація про результати громадських консультацій». Також закордонний досвід стратегічного планування Польщі дає можливість звернути увагу на виділення локальних громад у регіональних системах та їхню зростаючу роль як у національному, так і в регіональному контексті. Потреба у формуванні механізмів активізації набула особливого значення у міжрегіональному та міжмуніципальному співробітництві. У країні приділяється головна увага регіональним адміністративним центрам як основним центрам розвитку<sup>11</sup>.

До прикладу муніципалітет Познань є одним із яскравих прикладів успішного формування стратегії розвитку громад Польщі. Зокрема, залучення громадськості до процесу формування та реалізації стратегії розвитку відбувається шляхом громадських консультацій, відповідно до попередньо розроблених рекомендацій. Це означає, що під час формування стратегії максимально враховуються думки та побажання населення шляхом організації спеціальних семінарів, Інтернет-форумів, зустрічей з представниками різних громадських організацій та соціологічних опитувань<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Kozliuk, O. (2013), *Yak orhanizuvaty protses stratehichnoho planuvannia. Praktychni rekomendatsii dlia ukrainskykh mist ta raioniv* [How to organize the process of strategic planning. Practical recommendations for Ukrainian cities and districts], PROON, Kyiv, Ukraine URL: [https://regionet.org.ua/files/03\\_How\\_to\\_organize\\_SP\\_-\\_UA.pdf](https://regionet.org.ua/files/03_How_to_organize_SP_-_UA.pdf)

<sup>12</sup> Sharleia, R., Kavunets, A., Bezpalko, O., Moskalu, M. and Lanova, A. (2018), *Yevropeiski stratehii dlia mistsevykh hromad Ukrainy ta Moldovy: dosvid krain Vyshehradskoi chetvirky* [European strategies for local communities of Ukraine

У Великобританії, прийнятий урядом Закон про місцеве самоврядування (LGA-2000) приділив велику увагу стратегічному підходу до управління. У цьому документі зазначено, що, використовуючи розширені повноваження, надані органам місцевого самоврядування, LGA-2000 заохочує ці органи розробляти стратегії покращення економічного, соціального та екологічного добробуту своїх територій. Водночас, під час формування таких стратегій органи місцевого самоврядування повинні виконувати вказівки урядового секретаря та вести діалог із громадськістю.

Наступним прикладом є Франція, що є унітарною державою, управління якої залежить від розміру ізольованої громади, муніципалітетів, агломерацій спільноти, міських громад, і найближчим часом мегаполісу. Така складність передбачає спробу гармонізації функціонування зовсім різних територій в межах єдиної держави, що визначає популярність децентралізації, здатної враховувати різноманітність адміністративно-територіальних одиниць країни. З метою вирішення питання фінансового забезпечення та реалізації функцій органів самоврядування використовуються наступні підходи: співробітництво комун для вирішення конкретних загальних проблем; об'єднання кількох невеликих комун в одну більш сильну та фінансово спроможну для вирішення функціональних обов'язків усіх служб місцевого самоврядування<sup>13</sup>.

У цій країні на рівні міст створено спеціальні організації комунального співробітництва. Для більш ефективного виконання покладених на них функцій, вони створюють міжгромадські асоціації відповідно до публічного права. Одним із завдань, що покладено на них, є розробка проєктів економічного та соціального розвитку. Прикладом такої асоціації є Lille Métropole Communauté urbaine, створена 31.23.1966 р., яка поєднує 85 комун з населенням понад мільйон осіб<sup>14</sup>.

---

and Moldova: experience of the Visegrad Four countries], methodical guide, Kyiv, Ukraine, 78 p. URL: <https://goo.su/eCMVCV1> (access date January 7, 2023).

<sup>13</sup> Bibik, N.V. and Shapoval, H.M. (2019), "Analysis of the international experience of the development of territorial communities and determination of directions for its implementation in Ukraine", Innovative technologies and scientific solutions for industries, no. 2, pp. 5-14, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2019_2_3) (access date January 10, 2023)

<sup>14</sup> Khashyieva, L.V. (2009), "Practice of strategic management of urban development: analysis of foreign experience", Derzhavne budivnytstvo, no. 2 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_2\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_54).

У Чеській Республіці методи громадської участі призводять до стабільніших результатів, завдячуючи внеску членів громади свого власного досвіду та знань, які безпосередньо зацікавлені в державній політиці та діяльності. Така методологія зосереджена на роботі з громадою на ранніх етапах розробки стратегії та під час її реалізації, а також залученні широкої громадськості до всієї державної політики<sup>15</sup>.

У Чеській республіці також існують значні суперечки щодо планів допомоги як депресивним, так і регіонам, що розвиваються. На сьогодні визначено лише три засоби підтримки регіонів: субсидії (у тому числі трудові); кредити під низькі відсотки або позики, спрямовані на розвиток пріоритетних сфер та територій з певними пільгами; повернення фінансової допомоги<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Sharleia, R., Kavunets, A., Bezpalko, O., Moskalu, M. and Lanova, A. (2018), Yevropeiski stratehii dlia mistsevykh hromad Ukrainy ta Moldovy: dosvid krain Vyshehradskoi chetvirky [European strategies for local communities of Ukraine and Moldova: experience of the Visegrad Four countries], methodical guide, Kyiv, Ukraine, 78 p., URL: <https://goo.su/eCMV1>

<sup>16</sup> Sharleia, R., Kavunets, A., Bezpalko, O., Moskalu, M. and Lanova, A. (2018), Yevropeiski stratehii dlia mistsevykh hromad Ukrainy ta Moldovy: dosvid krain Vyshehradskoi chetvirky [European strategies for local communities of Ukraine and Moldova: experience of the Visegrad Four countries], methodical guide, Kyiv, Ukraine, 78 p., URL: <https://goo.su/eCMV1>

Такий інструментарій відрізняється, перш за все, своєю специфікою від тієї, що розповсюджена в інших країнах Євросоюзу. Це також дозволяє оптимізувати формування та використання державного бюджету, унеможливує створення так званої «споживчої» схеми з боку депресивних територій, а також забезпечити необхідною підтримкою тих територіальних громад, що активно розвиваються. Природно також, що Чеська Республіка сподівається значно підтримати багато проектів через систему структурних фондів Євросоюзу. Чеські регіони отримували і отримують найбільшу підтримку структурних фондів (Європейський фонд контролю та гарантування сільськогосподарського виробництва, Європейський соціальний фонд, Фінансові механізми розвитку рибного господарства тощо)<sup>17</sup>.

Також досвід зарубіжних країн свідчить про намагання більшості з них укрупнити територіальні утворення, з метою підвищення ефективності їх діяльності. Наприклад, в Італії пропонується фінансове заохочення для інтеграції та подальшого об'єднання комун із населенням, меншим за 5,0 тис. осіб. Аналогічна практика використовується в Естонії. Позитивним є досвід Фінляндії. У цій країні адміністративно-територіальна реформа здійснюється не шляхом виконавчого наказу, а за допомогою економічних стимулів самостійного рішення органів місцевого самоврядування про необхідність та раціональність таких об'єднань. Спосіб організації децентралізованої влади в кожній країні пов'язаний з її історією, політичною та управлінською культурою, економікою та соціальним досвідом. Відповідні відмінності унеможливають розробку та реалізацію універсальної моделі ЄС. Однак є певна схожість у підходах до вирішення багатьох проблем. Перш за все, це пов'язано зі зростанням адміністративної ролі на місцевому рівні. У федеральних або сильно регіоналізованих країнах федеративні

---

<sup>17</sup> Sharleia, R., Kavunets, A., Bezpalko, O., Moskalu, M. and Lanova, A. (2018), Yevropeiski stratchii dlia mistsevykh hromad Ukrainy ta Moldovy: dosvid krain Vyshehradskoi chetvirky [European strategies for local communities of Ukraine and Moldova: experience of the Visegrad Four countries], methodical guide, Kyiv, Ukraine, 78 p. URL: <https://goo.su/eCMVCV1>

територіальні суб'єкти (території, землі) здавна визначали внутрішні організаційні питання<sup>18</sup>.

Одним з яскравих прикладів до стратегічного планування та розвитку муніципалітету є приклад міста Бірмінгем де операційним пріоритетом визначено з безпеки, громадського освітлення та заміну світлоточок на більш ефективні світлодіодні елементи. Завдяки цьому в громаді було досягнуто суттєвих змін по цьому напрямку. Систему освітлення було синхронізовано із системою диспетчеризації та автоматизації, що дозволило впровадити різні режими світлового інформування залежно від пори року, погоди та ситуації. Також спеціально підготовлений фахівець у режимі реального часу відстежує ступінь освітлення в місті, що по суті виключає потребу інформування мешканцями про несправні ділянки мережі. Інвестиція в систему освітлення почала себе окуповувати відразу. Економія в порівнянні зі звичайними освітлювальними елементами склала 50%, що дозволило економити по 2 млн фунтів стерлінгів на рік. Крім того, нове обладнання технологічним із точки зору обслуговування — на 100000 годин безперервної роботи в надавача послуг не було робіт із заміни чи ремонту обладнання.

Цікавим досвідом з стратегічного управління є застосування підходів регіональних полюсів зростання (РПЗ) як моделі розвитку, яка була й продовжує реалізовуватися в землі Бранденбург на сході Німеччини. У 2005 році, коли уряд федеральної землі Бранденбург на найвищому політичному рівні прийняв рішення про створення 15 РПЗ, це стало результатом п'ятнадцятирічного процесу навчання і інституціоналізації, протягом якого різноманітні регіональні зусилля щодо економічного розвитку регіону були випробувані з обмеженим успіхом. У цьому відношенні модель РПЗ була обрана як майбутній підхід до розвитку, заснований на результатах попередніх експериментів та висновків від попередніх заходів щодо розвитку. Основою гіпотези стало вивчення протягом 1990-х років й до 2000 року,

---

<sup>18</sup> Bibik, N.V. and Shapoval, H.M. (2019), "Analysis of the international experience of the development of territorial communities and determination of directions for its implementation in Ukraine", Innovative technologies and scientific solutions for industries, no. 2, pp. 5-14 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2019_2_3)

структурна регіональна політика в землі Бранденбург часто інтерпретувалася як низхідний політичний підхід з боку уряду<sup>19</sup>.

Цей підхід був спрямований не стільки на сприяння розвитку ендегенних, орієнтованих на мережування, підходів до розвитку знизу в гору, а швидше на сприяння розвитку загальної інфраструктури та реалізації цільових заходів з метою збереження деяких з колишніх секторів економіки. Водночас, пріоритетними завданнями були поліпшення фізичної інфраструктури, створення системи планування, модернізація і реструктуризація розвиткових інституцій (наприклад, університетів, науково-дослідних організацій і т. ін.), а також інші аспекти децентралізації, які стали актуальними після зміни системи.

На початку нового тисячоліття, досвід показав, що нагально необхідно зміцнювати майбутні економічні потенціали, які б були засновані не на переважно традиційних галузях або великих бізнес-проектах, а сприяли розвитку місцевих конкурентних переваг і більш наукоємних галузей. Низькі темпи зростання інвестицій, продовження міграції з регіону, скорочення державного фінансування для подальшої підтримки окремих підприємств і відсутність диференціації щодо сприяння розвитку територій регіону також призвели до необхідності запровадження підходів з більшим акцентом на розвиток «знизу вгору» та орієнтованих на широке залучення заінтересованих сторін та їх мережеву взаємодію. Більше уваги стало приділятися використанню місцевих науково-дослідницьких організацій та їх інтеграції в сприяння 6 Регіональні полюси зростання розвитку нових сфер бізнесу і стартапів. Це також був час, коли кластерна політика і зміцнення ендегенних потенціалів стали більш прийнятними в межах ЄС в цілому, а не тільки в Бранденбурзі. Вибір РПЗ з 2005 року відбувався за принципами що підсилюють основні характеристики (рис.1.1).

---

<sup>19</sup> Riechel, R. (2008): Regionale Entwicklung organisieren? Regionale Wachstumskerne im Städteverbund in der neuen Förderpolitik des Landes Brandenburg, Berlin



Рис. 1.1 – Основні характерні риси підходу РРЗ

Сьогодні 15 РРЗ становлять 10% від площі землі Бранденбург і на них припадає добра третина населення землі і майже половина робочих місць землі Бранденбург. РРЗ вибиралися головним чином на основі аналізу найбільш швидко зростаючих міст і регіонів. Це в значній мірі збігалось з вибором основних центрів і середніх центрів у федеральній землі, а також на основі зібраних економічних даних, визначених сферах економічної компетенції та оцінки разом з певними показниками розвитку. Вибір був зроблений централізовано на основі аналізу Міністерства економіки, а також на основі раніше визначених майбутніх сфер компетенції та функціональних локацій (мікрорегіонів) компетенції. Самі міста не були залучені до цього процесу (див інтерв'ю з декількома заінтересованими сторонами зі списку інтерв'ю). За період з 1990 по 2005 роки також вже стало очевидним, які з міст є найбільш динамічними, хто із заінтересованих сторін у функціональних локаціях найкраще мотивує і які організації є найбільш проактивними (рис. 1.1).



Рис. 1.2 – Полюси регіонального зростання в землі Бранденбург (Німеччина)

Взявши це до уваги, відбір 15 РПЗ спирався на такі критерії відбору:

- економічний та/або науковий потенціал вищий за середній (наприклад, існування університету, технічного коледжу або іншої науково-дослідної установи)
- кластеризація сфери компетенції галузі в одному місці, і
- мінімальний розмір - 20000 жителів

Визначення стратегій і сфер діяльності РПЗ кожному з РПЗ довелося розробити концепцію розвитку, яку також можна інтерпретувати як стратегію РПЗ. Система показників щодо визначення РПЗ зумовила структуру стратегій. Крім того, Уряд землі Бранденбург надав фінансування для залучення приватної консалтингової компанії, що допомагала розробляти стратегії РПЗ (рис. 1.2). Це сприяло уніфікації структури стратегій РПЗ. Було розроблено якісні критерії, які мали бути враховані при розробленні стратегії:

Розподіл 15 РПЗ в Бранденбурзі  
(Джерело: MWE 2010)



Рис. 1.3 – Муніципалітети та РПЗ землі Бранденбург (Німеччина)

Основними характеристиками Стратегічного планування РПЗ в землі Бранденбург були те, що:

- Стратегія повинна була бути розроблена у процесі за участю підприємств, науково-дослідних установ та інших заінтересованих сторін.
- Стратегія повинна була містити дані і факти про місцеву інноваційну систему та її організації, зв'язок із сферами компетенції кластерів, інформацію про місцевий ринок праці, структури зайнятості та тенденції, про кількість освітніх та науково-дослідних ініціатив і їх діяльність.
- На основі інвентаризації та аналізу сильних і слабких сторін, мали бути визначені стратегічні та операційні цілі і завдання, а також технічні завдання для пріоритетних проектів розвитку.
- Стратегія повинна була актуалізуватися кожні кілька років і бути структурованою у такий спосіб, щоб спрямовувати увагу на розвиток та зміцнення конкретних конкурентних переваг. Вона також повинна була продемонструвати шляхи зміцнення конкретних інноваційних галузей. Таким чином, один з ключових критеріїв для стратегій РПЗ полягав у тому, щоб не намагатися отримати найвищий рівень політичного впливу, а скоріше забезпечити необхідність реально

продемонструвати перспективу розвитку, спільно визначену з місцевими заінтересованими сторонами.

В наведених далі міркуваннях будуть висвітлені більш нематеріальні міркування, що підтримуються підходом РПЗ. Більшість з наведених далі міркувань виникли з інтерв'ю із експертами з Бранденбурга, які беруть участь у проекті й працюють на муніципальному рівні або у земельних урядових структурах. Вони також засновані на досвіді автора, який брав участь у роботі з підтримки МРЕР і процесів децентралізації у всьому світі<sup>20</sup>.



Рис. 1.4 – Ієрархія попиту і виконання політик в ідеальних умовах управління

Досвід інших держав, регіонів та їх територіальних громад свідчить, що міжнародні фінансові структури розглядають бізнес-плани муніципалітетів чи їх заявки на отримання грантів чи поворотних фінансових ресурсів лише за умови наявності у цих громадах стратегічних планів розвитку, з яких видно, що мета, для досягнення якої територія потребує коштів, передбачена в стратегічному плані територіального розвитку, а отже, підтримується територіальною громадою<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Frank Waeltring, Mesopartner PartG Регіональні полюси зростання, Розуміння інструменту, аналіз передумов його успіху і виявлення принципів для можливості перенесення в український контекст, 2019, с. 24

<sup>21</sup> Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. –Львів: в-во «СПОЛОМ», 2001. 118 с.

## РОЗДІЛ 2.

# СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИКАРПАТТЯ

### **2.1. Соціально економічна діагностика потенціалів місцевого розвитку територіальних громад Прикарпаття**

Прикарпаття розташоване в географічному Карпатському макрорегіоні центрі Європи, на південному заході України, на стику двох великих природно-географічних підрозділів – Східноєвропейської рівнини та Східних Карпат. Прикарпаття межує на заході і півночі з Львівською, на північному сході з Тернопільською, на південному сході з Чернівецькою, на південному заході з Закарпатською областями, на півдні з повітом Марамуреш у Румунії. Відстань до кордону з найближчими Європейськими країнами складає від 250 до 300 км, що створює надзвичайно сприятливі умови для розвитку транспортно -логістичних зв'язків з країнами Європи. Територія територіальних громад Прикарпаття складає 13,9 тис.км<sup>2</sup> або 2,3% території України.

В територіальних громадах Прикарпаття розвідані родовища нафти та газу, озокериту, кам'яної і калійної солей, сірки, сировини для будівельних матеріалів, а також є сприятливі умови для видобування поліметалічних руд, наявні мінеральні води з бальнеологічними властивостями. В області нараховується 287 родовищ (з урахуванням комплексності – 281), що мають затверджені експлуатаційні запаси з 25 видів різноманітних корисних копалин, з яких близько 130 родовищ розробляється. Сировинна база області складається з корисних копалин паливно-енергетичного напрямку (газ, нафта, конденсат, торф) – 24,1 %, сировина для виробництва будівельних матеріалів – 54,7 %, підземні води та грязі – 15,6%, гірничо-хімічні корисні копалини (кам'яна, калійна та магнеєва солі, карбонатна сировина для вапнування кислих ґрунтів, карбонатна сировина для цукрової промисловості, сірка) - 4,4 %, гірничорудні корисні копалини – 1,0% . У межах

області відомо 43 родовища вуглеводнів, з яких промисловістю розробляються 32 родовища. До найголовніших родовищ нафти, внесених у реєстр Державного балансу запасів корисних копалин України, віднесені Долинське, Північно-Долинське, Струтинське, Битків-Бабченське. Відкриті поклади сланцевого газу на «Одеській площі». Одеська ділянка майже повністю охоплює територію Тлумацького, Галицького, Тисменицького, Рогатинського районів, частково – Городенківського, Калуського, Коломийського, Снятинського районів і займає близько 2,9 тис. кв. км. Прогнозні ресурси Одеської площі оцінюються Державною службою геології і надр України в 2,98 трлн. м<sup>3</sup> газу. Область володіє добре розвинутою сировинною базою будівельних матеріалів. На її території знаходиться 161 родовище з 11 видів корисних копалин, які застосовуються у будівництві. Розробляється 60 родовищ. Мінеральні води представлені водами без специфічних компонентів, особливості яких визначаються основним іонним складом і загальною мінералізацією (від малої до міцної розсільної), а також водами – вуглекислими, бромистими, йодованими, з підвищеною температурою. Із родовищ мінеральних вод, що мають затверджені експлуатаційні запаси в області, наявні 14 родовищ. На півночі області наявне родовище лікувальних грязей Черченське. Водні ресурси Івано-Франківської області представлені поверхневими та підземними водами. За загальними запасами поверхневих вод область посідає 3-є місце в Україні. На території області протікає 8294 річки.

В сукупності громади Прикарпаття володіють потенціалом місцевих ресурсів: 17 родовищ (31 ділянка) прісних підземних вод, які занесені до Державного балансу запасів корисних копалин України. За підземними водами, запаси яких згідно з Довідником з водних ресурсів» складають 270 млн.м<sup>3</sup> в рік, область знаходиться на 19-му місці в Україні. Карпатські ріки характеризуються вузькими і глибокими долинами, кам'янистими, порожистими руслами. Густота річкової мережі з урахуванням усіх річок складає 1,3 км/км<sup>2</sup>. Живлення гірських і передгірських рік змішане - снігове та дощове, підземне живлення є додатковим. Озер на території Івано-Франківської області мало. Переважають штучні озера-ставки, які відіграють велику роль у регулюванні стоку. Найбільші ставки є в

долинах Гнилої Липи (Бурштинське водосховище, площа 1260 га), Свіржа (Княгининське водосховище, площа 184 га). Лісові ресурси. Важливою складовою довкілля області є лісові землі, на які припадає майже 46% території регіону. Площа лісового фонду Івано-Франківської області складає 635,3 тис. га, в тому числі 587,0 тис. га вкритих лісовою рослинністю (41,0 %). Ліси першої групи, що виконують водоохоронні, захисні, санітарногігієнічні, оздоровчі та рекреаційні функції, становлять 52% загальної площі 8 земель лісового фонду. Решта (48%) – ліси другої групи, що мають експлуатаційне значення. Існуюче в області співвідношення I та II груп лісів є подібним до загальнодержавного (56,5% та 43,5% відповідно), з незначним переважанням частки лісів другої групи. У зв'язку з особливими захисними (водоохоронними, ґрунтозахисними, рекреаційними, санітарними, гігієнічними, оздоровчими, природоохоронними, естетичними тощо) функціями більше половини лісів області (52 %) мають обмежений режим лісокористування. Решта лісів (48 %) віднесено до експлуатаційних лісів.

В територіальних громадах Прикарпаття статус гірських мають 240 населених пунктів, що складає 12,7 % від загальної площі області, де проживає майже 30,0 % населення. Гірські території є, передусім, зоною паводкового ризику. Внаслідок стихійних лих 2008—2018 років було зруйновано значну кількість об'єктів інфраструктури (мости, штучні споруди) гірських населених пунктів області. Складність природних умов, низький рівень транспортної доступності, з урахуванням еколого-геологічних особливостей функціонування господарських комплексів, негативно впливають на підприємницьку ініціативу та зайнятість на території гірських населених пунктів, що призводить до збільшення диспропорцій за основними соціально-економічними показниками та потребує комплексного підходу до вирішення проблемних питань. 9 За підсумками 2018 року соціально-економічний розвиток гірських населених пунктів області щодо показників у цілому за регіоном, характеризувався значними диспропорціями: - загальнообласний показник обсягу доходів місцевих бюджетів на одну особу в 1,3 раза більший від показника в гірській місцевості; - роздрібний товарооборот на одну особу — більший в 2,1 раза; - обсяг капітальних видатків місцевих бюджетів

(без трансфертів з державного бюджету) на одну особу більший в 1,7 раза. У зв'язку з високогірним розташуванням та транспортною важкодоступністю багатьох населених пунктів діти не мають можливості здобувати якісну освіту. Низьким є показник дітей, охоплених позашкільною освітою: 55,5 % у гірських територіях проти 72,0 % в цілому по області. Ще менша частка дітей, охоплених дошкільною освітою – 42,0 % проти 72,0 % по області. Кількість амбулаторій загальної практики сімейної медицини на 10 тис. осіб наявного населення становить 1,2 одиниці, що також є меншим від обласного показника (по області – 1,3). Частка населення, яке забезпечено централізованим водопостачанням у гірській місцевості, становить 18,0% (по області – 40,0%). Стан розвитку гірських територій потребує якісних перетворень, спроможних забезпечити підвищення конкурентоспроможності шляхом стимулювання економічної активності через розвиток інфраструктури та наближення рівня надання публічних послуг до європейських стандартів, підвищення рівня безпеки та зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище. З метою підвищення інвестиційної привабливості гірських територій за підсумками 2018 року на цій території відремонтовано 37,5 км доріг місцевого значення із твердим покриттям. Основними об'єктами ремонту були автомобільні дороги загального користування державного значення Р-24 Татарів – Кам'янець–Подільський, Р-62 Криворівня – Чернівці. Перспективним на територіях гірських районів є нарощення виробничих потужностей, диверсифікація виробництва, підвищення доданої вартості на підприємствах деревообробного комплексу (ТОВ «Уніплит», ПрАТ «Серін-ліс», ТОВ «Мілвуд», ТОВ «Інтер'єр», ТОВ «ТС- Партнер») та розвиток виробництва пресованих бетонних виробів на ТОВ «Унібрук» (Долинський район), дерев'яних іграшок на МП «Левеня» (Косівський район), паливних брикетів та пелет на МП «Аполлон», ТОВ «СВ БАРС» (Верховинський район). На сьогодні у гірських територіях функціонують гідроелектростанції у Верховинському районі (Пробійнівська № 1 потужністю 1,2 МВт; Пробійнівська № 2 потужністю 0,352 МВт) та у Рожнятівському районі (Сваричівська потужністю 0,999 МВт). У Долинському районі в с. Шевченкове працює перша черга вітрової електростанції загальною потужністю 0,6 МВт,

виробництво електроенергії за 9 місяців 2019 року склало 0,3 млн. кВт. год. У найближчій перспективі планується будівництво вітрової електростанції в Рожнятівському районі потужністю 25 МВт та другої черги вітрової електростанції в с. Шевченковому Долинського району потужністю 5,4 МВт. Для полегшення доступу громадян, що мешкають в гірських населених пунктах, до базових адміністративних послуг діють ЦНАПи у 7 районних центрах, 2 містах обласного значення, що відносяться до гірських територій, а також у Старобогородчанській, Печеніжинській, Витвицькій об'єднаних територіальних громадах та в с. Поляниця виконавчого комітету Яремчанської міської ради. 10 Для популяризації Карпатського регіону щорічно проводяться культурномистецькі заходи, зокрема, у 2018 році проведено близько 1700 заходів, що становить 70,0 % від загальної кількості, які проводились в області. Не менш важливим та позитивним фактором є концентрація природно заповідного фонду саме у гірських територіях. Зокрема, питома вага площі природно-заповідного фонду у гірських територіях становить 19,3% (по області 15,7%).

В громадах Прикарпаття функціонує 453 заклади дошкільної освіти у яких виховувалося 36,7 тис. дітей. Зкладами дошкільної освіти у 2018 р. в області було охоплено 47% дітей відповідного віку, що є найнижчим показником серед регіонів України (в середньому по державі – 58 %). Заклади дошкільної освіти в області перевантажені. Так, кількість дітей у розрахунку на 100 місць в області у 2018 р. становила 124 дитини (в середньому по Україні цей показник склав 108 дітей на 100 місць), у тому числі у міських поселеннях – 134, у сільській місцевості – 110.

Кількість таких закладів в області та дітей, що в них виховуються, щороку збільшується, порівняно з 2014 р. кількість закладів зросла на 59, а контингент дітей у них – на 3,6 тис. осіб. Упродовж останніх 5 років кількість денних закладів загальної середньої освіти зменшилася на 35 і склала 705 закладів на початок 2018/19 навчального року, а дітей, що в них навчаються, – збільшилася на 5,8 % і склала 154,3 тис. учнів. У міських поселеннях функціонує 153 заклади, у сільській місцевості – 547, де навчаються 76,3 тис. та 78 тис. учнів відповідно. У розрахунку на один заклад припадало 220 учнів та 31 учитель, в середньому по державі 260 та

28 відповідно. Крім того, в області функціонує 5 вечірніх шкіл (у 2014 році – 9), а також організовані класи (групи) з вечірньою та заочною формами навчання при 8 денних закладах загальної середньої освіти. Кількість учнів у них склала 1,2 тис. проти 1,8 тис. на початок 2014/15 навчального року. Станом на 01.10.2019 року в області функціонує 14 опорних шкіл (3 школи створено у 2016 році, 3 – у 2017 році, 3 – у 2018 році, 5 – у 2019 році), які мають у своєму складі 45 філій (за рішенням засновників виконують функції початкової та базової середньої освіти). Із них 5 шкіл (15 філій) – знаходяться у об'єднаних територіальних громадах. Професійно-технічна освіта області є потужною системою як за своєю мережею, так і за напрямками підготовки. Підготовку кваліфікованих робітників в області здійснюють 20 закладів професійної (професійно-технічної) освіти. В них здобувають професію 9,3 тис. учнів, слухачів (у 2014 р. – 11,3 тис.). Минулого року ринок праці поповнили 4,5 тис. кваліфікованих робітників-випускників цих закладів. На початок 2018/19 навчального року в області нараховувалось 16 самостійних закладів вищої освіти (9 коледжів, 4 університети, а також інститут, технікум та училище). В них вищу освіту здобувають 37,2 тис. студентів проти 40,3 тис. на початок 2014/15 навчального року. У коледжах, технікумі, училищі навчається 6,3 тис. студентів (17 % від загальної кількості), в університетах та інституті – 30,9 тис. (83 %). У порівнянні з іншими регіонами України за кількістю коледжів, технікумів, училищ Івано-Франківщина посідає 18 місце, університетів, академій та інститутів – 14–17; за кількістю студентів, які в них навчаються – 13 та 11 відповідно. Підготовку наукових кадрів в області здійснюють 4 аспірантури та 4 докторанти, які діють при закладах вищої освіти. На кінець 2018 року у цих закладах навчалися 437 аспірантів та 37 докторантів проти 584 та 20 осіб відповідно на кінець 2014 року. Охорона здоров'я. Діяльність галузі охорони здоров'я впродовж 2014-2018 років була спрямована на трансформацію системи охорони здоров'я та здійснення заходів щодо покращення показників здоров'я населення, підвищення якості та доступності медичної допомоги. 17 За цей період відбулися зміни в мережі закладів охорони здоров'я області. Створено обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф, обласний госпіталь ветеранів

війни, міську поліклініку №5, Прикарпатський центр ядерної медицини «Євроклінік», 24 центри первинної медичної допомоги, 74 лікарські амбулаторії, з яких 4 -новозбудовані. Всі заклади, що надають первинну медичну допомогу, і спеціалізовану вторинну медичну допомогу, реорганізовані з бюджетних у комунальні некомерційні підприємства. Загалом медичну допомогу населенню області надають 72 стаціонарні заклади (показник забезпечення на 10 тис. населення – 72,8), 176 амбулаторій загальної практики сімейної медицини, 516 ФАПів та 4 санаторії. В області працює біля 30 тис. медичних працівників, однак за останні роки внаслідок плинності кадрів зменшується кількість лікарів на та середнього медичного персоналу. Область є базою для переймання досвіду функціонування паліативної та хоспісної допомоги. Функціонує система надання паліативної допомоги у складі обласного клінічного центру паліативної допомоги на 30 ліжок та виїзного/консультативного відділення. На базі закладу також розмістився Благодійний фонд невиліковно хворих «Мати Тереза» та навчально-методичний центр, який впродовж 2014 - 2018 рр. провів понад 40 міжрегіональних тренінгів з питань паліативної допомоги для спеціалістів з усіх регіонів України. Ще 55 паліативних ліжок розгорнуто у районах та містах області. Тривають заходи зі становлення системи екстреної медичної допомоги. Відкрито оперативно-диспетчерську службу, оснащену відповідним обладнанням. В районах та містах області створено 5 відділень екстреної медичної допомоги та три пункти базування лікарських бригад. У 2018 році започатковано реформування первинної медичної допомоги. Всі 46 закладів первинки, які реорганізовано у комунальні некомерційні підприємства, уклали договори з Національною службою здоров'я України та перейшли на новий принцип фінансування. В рамках впровадження заходів Національна кампанія «Лікар для кожної сім'ї» 77 % населення області уклали декларації з лікарями. Продовжується автономізація закладів, що надають вторинну і третинну медичну допомогу. Із 77 закладів, що підлягають реорганізації, статусу КНП вже набули 46 закладів (або 60 %), в стадії припинення - 21 заклад (27 %), не розпочали процедуру реорганізації 10 закладів (13 %). Мережа закладів культури області в 2014-2018 роках збережена. Станом на 01.11.2019 року в області

діє 1565 закладів культури і мистецтв. На державному обліку перебуває 3944 об'єкти культурної спадщини, в тому числі - 107 об'єктів національного значення. 18 Відповідно до рішення ЮНЕСКО Івано-Франківська область представлена трьома пам'ятками всесвітнього значення: церква Зішестя Святого Духа (1598 р.) в м. Рогатині; церква Різдва Пресвятої Богородиці (1808 р.) в с. Нижній Вербіж Коломийського району, а також Косівська мальована кераміка. На території області функціонують: Національний заповідник «Давній Галич», Івано-Франківський національний академічний Гуцульський ансамбль пісні і танцю «Гуцулія» та філія національного військово-історичного музею України – музей «Герої Дніпра». В 2017 році симфонічному оркестру Івано-Франківської обласної філармонії імені Іри Маланюк надано статус «академічний», а в 2019 році статус «національний» присвоєно Івано-Франківському національному академічному драматичному театру імені І. Франка. Проводиться робота зі збереження нематеріальної культурної спадщини. Велика увага приділяється популяризації та збереженню народних традицій та звичаїв. В області проводиться низка культурно-мистецьких заходів Міжнародного, Всеукраїнського та обласного рівнів. Серед визначних заходів: Міжнародний етнокультурний фестиваль країн Карпатського Єврорегіону «Карпатський простір», Міжнародний різдвяний фестиваль «Коляда на Майзлях», Міжнародний фольклорний фестиваль етнографічних регіонів України «Родослав», Міжнародний фольклорно-етнографічний фестиваль «Коломийка» та інші. Івано-Франківщина – особлива область, яка має неабиякі яскраві можливості щодо популяризації унікальних зразків нематеріальної культурної спадщини етнічних груп, які населяють Прикарпаття: гуцули, бойки, покутяни, опіляни. Важливою складовою етнотуристичної галузі Івано-Франківського регіону є проведення етнофестивалів, які дають змогу, безпосередньо туристам, ознайомитись з місцевим колоритом мешканців, їх духовною і матеріальною сферами життєдіяльності. Останніми роками значно зміцнилося і розширилося соціальне партнерство бібліотек з різними установами, громадськими організаціями, владними структурами. Бібліотеки на сьогодні все більше перетворюються на інформаційні платформи. Населення області обслуговує 757

масових та універсальних бібліотек, бібліотечний фонд яких складає 8,5 млн. примірників, з них: у сільській – 642 та 5,1 млн., у міських поселеннях – 115 та 3,4 млн. відповідно. У зв'язку з реорганізацією окремих бібліотечних систем не вдалося зберегти мережу бібліотек в області. У порівнянні з 2014 роком їх кількість зменшилася на 14, а книжковий фонд – на 346 тис. примірників. Економіка та підприємництво. Впродовж 2013–2016 рр. спостерігалася тенденція до зменшення валового регіонального продукту (ВРП) по області. У 2013 р. порівняно з попереднім роком виробництво ВРП скоротилось на 2,3 %, у 2014 р. – на 2,4 %, у 2015 р. – на 8 %, у 2016 р. – на 1 %. Зростання економіки протягом 2017 р. (на 7,1 %) дозволило стабілізувати та створити передумови для розвитку виробництва. Внесок області в загальне виробництво валового внутрішнього продукту (ВВП) України становив 2,1–2,4 %.

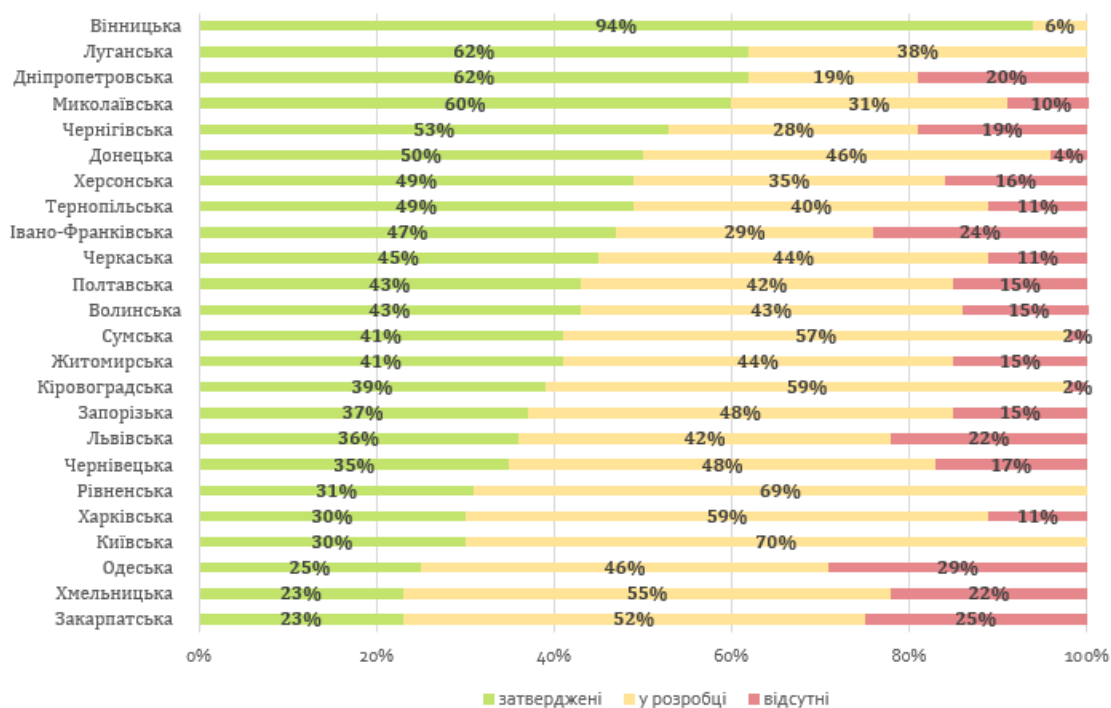
Доступна освіта та якісна медицина, чисті вода і повітря, власна безпека, цікава робота з достойною оплатою і відпочинок, доступність, справедливий суд, відсутність бюрократії – основні чинники для забезпечення добробуту кожного жителя Прикарпаття. Саме вони були ключовими при формуванні Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки, яка розроблена у відповідності до конституційного принципу – пріоритету інтересів людини<sup>22</sup>.

## **2.2. Аналіз діючих стратегічних планів розвитку територіальних громад**

Станом на початок 2022 року ситуація із стратегіями розвитку на рівні територіальних громад мала наступний вигляд: із 1438-ти громад України 617 (43%) мали затверджену місцевою радою стратегію, у 625-ти (44%) документ знаходився на стадії розробки, а у 196-ти (13%) робота над стратегією не розпочиналася.

---

<sup>22</sup> Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки URL: <https://www.if.gov.ua/strategiya-rozvitku-ivano-frankivskoyi-oblasti>



Міністерства розвитку громад та територій України,  
сайт Децентралізація, 2020 р

У розрізі регіонів явним лідером у цьому аспекті була Вінницька область, тоді як найменшу зацікавленість у розробці стратегій проявляли громади Закарпаття, Хмельниччини та Одещини. У Харківському регіоні лише 17 громад із 56-ти станом на 01.01.2022 р. мали затверджену стратегію розвитку.

Відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 714-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Івано-Франківської області» на Прикарпаття утворено 62 територіальні громади, та 6 районів

Відповідно до даних Агенції розвитку ОТГ Прикарпаття 40 територіальних громад Прикарпаття мають актуальні стратегії розвитку, 22 територіальні громади не мають, або потребують оновлення. В процесі розробки знаходяться стратегічні документи Солотвинської, Бурштинської територіальної громади.

Варто зазначити, що більшість Стратегій були розроблені за сприяння проектів міжнародної технічної допомоги та фондів таких як U-LEAD з Європою, USAID DOBRE, міжнародний Фонд Відродження. Вагомим вкладом у стратегічне планування здійснювався фахівцями МАОМС Агенція розвитку ОТГ Прикарпаття.

### **2.3. Ідентифікація конкурентних переваг у системі стратегічного вибору та планування місцевого розвитку територіальних громад Прикарпаття**

У світі глобальної конкуренції громади часто стикаються з дефіцитом людських, фінансових, матеріальних ресурсів на свій розвиток. Громад як соціально економічні одиниці в цій системі є гравцями за кращі позиції конкуренції за бізнес, платників податків, публічні та приватні інвестиції і найголовніше за людський капітал. Щоб краще вибудувувати стратегічні лінії поведінки кожній громаді варто розуміти свої конкурентні переваги. В цілому спостерігаючи в динаміці за громадами можна окреслити такі конкурентні переваги громад Прикарпаття

Подальше зближення України та ЄС і поживлення інвестиційного середовища зможуть активізувати процес залучення зовнішніх інвестицій в економіку громад Прикарпаття, спираючись на цілу низку сильних сторін регіону, таких як: інвестиційна привабливість, наявність промислової інфраструктури для створення індустріальних, технологічних, інноваційних парків, наявність трудових та природних ресурсів. Івано-Франківщина володіє значним туристичним та рекреаційним потенціалом, має збережені національні, релігійні, культурні традиції та автентичні промисли. Ці сильні сторони можуть бути використані для подальшого розвитку туризму (ділового, медичного, екологічного та ін.). В більшій мірі туризм зосереджено в гірській частині територіальних громад. Вага внутрішнього туристичного збору найбільше займають надходження мають такі громади:

- Поляницька - 7 205,18 тис. грн
- Яремчанська - 2 384,35 тис. грн
- Івано-Франківська - 1 451,42 тис. грн 4.
- Ворохтянська - 764,35 тис. грн
- Верховинська - 168,68 тис. гривень.

Саме в цих громадах сконцентровані найбільші туристичні потоки. Варто зазначити, що такий туризм варто розглядати як виключно внутрішній. Оскільки закриті кордони не дають можливості присутності іноземного туриста.

Розвинута промислова інфраструктура Прикарпаття у поєднанні із кваліфікованими трудовими ресурсами зможе отримати додатковий поштовх для розвитку у промислових громадах в т.ч через воєнні замовлення в таких громадах як Бурштинська міська, Івано-Франківська міська, Калуська міська, Коломийська міська, Надвірнянська міська територіальні громади.

Альтернативна енергетика і робота в громадах з впровадження систем енергетичного менеджменту є конкурентною перевагою для Долинської, Галицької, Городенківської територіальної громади. Навіть попри війні ці громад найшли можливості співпраці з Данським муніципалітетом Гульбернсоном. Важливим для енергетичної трансформації є особливості кліматичних, що умов можуть бути використані для створення потужностей вітрової та сонячної енергетики.

Близьке розташування Івано-Франківщини до кордонів ЄС у поєднання із сприятливим середовищем для розвитку малого і середнього бізнесу є порівняльною перевагою Прикарпаття в умовах активізації транскордонного співробітництва та розвитку логістики. Транспортний комплекс Івано-Прикарпаття достатньо розвинений, має розгалужену мережу залізниць, автомобільних доріг, що визначає його місце і надає певної ваги для громад в яких розташовані транспортні розв'язки і які знаходяться на основних автомагістралях. Розташування Прикарпаття в західній частині країни в безпосередній близькості до діючих та перспективних залізничних і автомобільних міжнародних коридорів може надати поштовх розвитку транспортно-логістичних хабів.

Проте варто також для громад оцінити виклики з якими стикатимуться у перспективі воєнного та поствоєнного відновлення. Проведений аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку громад області дозволив виділити низку викликів, основними з яких є: закритість кордонів, низька ефективність виробництва, в основі якої лежить технічна застарілість та високий рівень

зношеності основних засобів та недосконалі технології. Це зумовлює низьку продуктивність праці та не конкурентоспроможність багатьох видів продукції. Відсталість структури, зокрема, домінування (за кількістю підприємств та чисельністю зайнятих) сировинноємних галузей, а також незначна, у тому числі через не дуже високий науково-технічний потенціал, частка інноваційноємких виробництв. Недостатній розвиток перспективних (враховуючи існуючий в області потенціал та світові тенденції) невиробничих видів економічної діяльності: ІТ сфери, фінансової сфери, ринкової інфраструктури та інших. Значний техногенний пресинг на природне середовище, результатом чого є складна екологічна ситуація в багатьох районах області, яка в умовах інтенсивного розвитку видобувних галузей промисловості буде стрімко погіршуватись.

Закритість кордонів, блокада морських портів. Наявність значних площ непродуктивних та високорозчленованих угідь, що негативно впливає на можливість ведення високорентабельного сільського господарства.

Тенденції у демографічному розвитку громад, зокрема, через недостатні темпи народжуваності, відтік населення за кордон старіння населення; збільшується навантаження особами старше працездатного віку на працездатний вік, що загострює проблеми соціального забезпечення населення, його міграційний відтік. Варто зазначити що громади Прикарпаття з початку війни прийняли понад 150 тис внутрішньо переміщених осіб.

Невисокий рівень якості життя населення, що є прямим результатом недостатньої ефективності виробництва та недоотримання коштів на соціальні потреби, які повинні були б у прямій або опосередкованій формі надходити від реалізації виробленої продукції. Значні територіальні диспропорції у рівні соціально-економічного розвитку міст та інших населених пунктів, насамперед, у соціальній сфері тощо. Вирішення даних проблем, а також пріоритетні завдання з забезпечення модернізації регіоноформуючих галузей регіону визначили стратегічні напрями розвитку Прикарпаття.

Також для оцінки конкурентного середовища варто оцінити варто оцінити ризики які несуть територіальні громади Прикарпаття

Поглиблення спеціалізації області на виробництві товарів з низькою доданою вартістю може призвести до зниження рівня інвестування в інноваційні процеси та дослідницьку діяльність підприємств. Негативні демографічні тенденції (скорочення населення, висока трудова міграція за кордон,) створюють ризик для поглиблення невідповідності між пропозицією і потребами регіонального ринку праці, зокрема, в частині браку кадрів робітничих професій, відтік інтелектуальних ресурсів за межі області може призвести до браку трудових ресурсів громад. Диспропорції в розвитку територій формують ризики погіршення якості життя населення, посилення трудової міграції до територій з вищою економічною активністю. Прикарпаття має слаборозвинуте, дрібнотоварне агровиробництво, окремі види агропродукції не відповідають стандартам ЄС. В умовах економічного зближення з ЄС існує ризик занепаду ряду сільськогосподарських виробництв через низьку конкурентоспроможність з європейськими виробниками. Невирішеність проблеми поводження з відходами та екологічних проблем можуть бути загострені через інтенсивне природокористування та негативно відобразитись на туристично-рекреаційному комплексі Прикарпаття. Виникнення надзвичайних ситуацій природного (паводки, зсуви, селі, ерозії) та техногенного характеру є значним потенційним ризиком, враховуючи недостатній рівень протипаводкового захисту окремих територій.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИКАРПАТТЯ

#### 3.1. Стратегічні пріоритети розвитку територіальних громад Прикарпаття

Враховуючи систему багаторівневого управління яка визначена у Законі України про засади державної регіональної політики в редакції від липня 2022 р стратегічні пріоритети територіальних громад повинні не заперечувати пріоритетам Державної стратегії регіонального розвитку та Стратегії розвитку Івано-Франківської області на період 2027 р. Варто зазначити, що станом на 13.12.2023 оприлюднено проєкт нової редакції ДСРР 2027 де введено певні зміни що стосуються територій відновлення.

Актуалізація Стратегії зумовлена необхідністю врахування:

- наслідків повномасштабної війни рф проти України та їх впливу на територіальні громади та регіони, підвищення ролі безпеки та стійкості до зовнішніх чинників;
- набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС, поглиблення ступеня виконання положень Угоди про асоціацію між Україною і ЄС та її державами-членами та переходу до початку переговорів про вступ України до ЄС;
- рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку щодо необхідності оновлення Стратегії для забезпечення її зв'язку з процесом відновлення України;
- внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики»;
- кліматичних зобов'язань України, зокрема щодо:
  - загальноекономічного зниження викидів парникових газів на 65% до 2030 року порівняно з 1990 роком (Другий Національно визначений внесок України до Паризької угоди);
  - відмови від використання вугілля на державних електростанціях до 2035 року (COP26, вступ до платформи Powering Past Coal Alliance (PPCA));

скорочення викидів метану на 30% до 2030 року від рівня 2020 року (COP26, долучення до ініціативи Global Methane Pledge) та ін

Стратегічна мета державної регіональної політики до 2027 року досягається на основі трьох стратегічних цілей:

I. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах.

II. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів.

III. Розбудова ефективного багаторівневого врядування.

Відповідно до стратегічних цілей операційних цілей ДСРР 2027 в Івано-Франківській області функціонує обласна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 р.

Пріоритети на які орієнтуються територіальні громади Прикарпаття наведені наступні

1. Конкурентоспроможна економіка на засадах смарт-спеціалізації
2. Розвиток інфраструктури області
3. Створення комфортних та безпечних умов проживання на території Івано-Франківської області

В цілому територіальні громади Прикарпаття у своїх Стратегіях розвитку які розроблялися до війни були націлені на такі пріоритети

- Розвиток економічної діяльності зі значним потенціалом (у сфері деревообробки, агропромислового комплексу та креативних індустрій, тощо)
- Створення індустріальних, технологічних парків. Цей пріоритет більш притаманний для Коломийської, Бурштинської, Долинської, Надвірнянської та Івано-Франківської територіальних громад. Виключенням є створення АгроХабу в сільській Пядицькій територіальній громаді.
- Розвиток малого і середнього підприємництва
- Громади в деяких випадках декларуюють кластери, науково-технологічні парки, мережі, хаби та інші організаційно правові форми щодо покращення економіки. Проте варто зазначити, що рівень інституційної спроможності у реалізації таких завдань потребує покращення. Винятком є Поляницька

територіальна громада у співпраці з гірськолижним курортом Буковель по своїй природі є кластером.

- Розвиток альтернативної енергетики та енергоефективності
- Розвиток туристичної інфраструктури
- Збереження та управління природною та культурною спадщиною
- Створення нових та підтримка існуючих туристичних продуктів і атракцій у т.ч. на гірських територіях, їх доступність для людей з інвалідністю
- Розвиток фермерських господарств та сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, виробництва органічної сільськогосподарської продукції
- Розвиток та технологічне переоснащення підприємств сільського господарського виробництва, створення інфраструктури для зберігання, сортування та переробки сільгосппродукції
- Покращення інструментів просторового планування
- Будівництво, реконструкція, капітальний ремонт мостів і автомобільних доріг загального користування державного та місцевого значення
- Безпека транспортної інфраструктури
- Розвиток придорожньої інфраструктури
- Забезпечення якісними адміністративними послугами в об'єднаних територіальних громадах в т.ч. для людей з інвалідністю
- Покращення житлово-комунальної інфраструктури
- Розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури громад
- Підвищення якості та доступності медичних послуг: будівництво, реконструкція та покращення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я, первинного рівня
- Підвищення якості та доступності освітніх послуг: будівництво, реконструкція та покращення матеріально-технічної бази закладів освіти
- Розвиток спортивної інфраструктури громад області, розвиток масового спорту та спорту вищих досягнень

- Вдосконалення системи надання соціальних послуг
- Створення, реконструкція, модернізація та реновація закладів культури області
- Формування та впровадження ідеології культури для дітей та молоді
- Створення системи поводження з твердими побутовими відходами
- Зменшення забруднення водних об'єктів та ґрунтів, покращення санітарного та екологічного стану населених пунктів
- Забезпечення якісною питною водою жителів громад
- Забезпечення цивільного захисту населення області
- Збереження та розширення природних територій та об'єктів природо-заповідного фонду, відновлення лісів

У період воєнного стану відчутно змінюють пріоритети виходячи з нових реалій, конкурентних переваг, викликів та ризиків які є сьогодні в територіальних громадах Прикарпаття.

Громади які розробляють Стратегії розвитку у 2022-2023 роках часто використовують таку мапу можливих інвестицій виходячи з потенційної картини можливого фінансування проектів місцевого та регіонального розвитку (рис.3.1).



Рис. 3.1 – зони воєнних перспектив і функціональних типів територій

На рисунку 3.1 зазначені зони бойових дій на відстані 30, та 100 км, так звана опора і тиліві регіони в які переносяться акценти економічної активності та переїзжають люди, за якими рухаються кошти.

Варто зазначити, що орієнтуючись на мінімально оптимістичний сценарій, можливості державної підтримки розвитку тилівих регіонів які прийняли найбільшу кількість ВПО (в т. Прикарпаття) громади області більше орієнтуються на консервативний тип стратегій збереження критично важливої інфраструктури та базових послуг.

За консультаційного супроводу з розробки Стратегій місцевого розвитку автором під час цього дослідження перевірялися гіпотеза яка ґрунтована на взаємозв'язку між активністю участі у роботі робочої групи з розробки стратегій і якістю документа. В 2023 році розроблялися Стратегії для Бурштинської міської громади, Солотвинської селищної та Поляницької сільської територіальної громад.

Кожна з громад наділена певними особливостями як соціально економічного станів так і рівнем залученням мешканців до процесів планування та управління.

У Бурштинській територіальній громаді у центрі якого знаходиться моно місто, бюджет якої сильно залежний від одного підприємства характерною рисою є потреба у економічній трансформації та збереження людського капіталу. У Поляницькій територіальній громаді де розміщено найбільший курорт Східної Європи існують передумови навіть попри війну для розширення діяльності курорту і актуальними питанням є забезпечення базових послуг з водопостачання водовідведення та впорядкування містобудівних процесів.

Солотвинська громада є найбільш дотаційною з трьох експериментальних громад де притаманно найбільша громадська активність. Пріоритетом для цієї громади як виявилось є дошкільне виховання.

Важливим висновком який прослідковується у перевірці гіпотези це наявність ресурсу, що визначають передумови для зростання. Найбільш важливим фактором є наявність людського капіталу який здатний інституціонулізуватися для виконання завдань та проектів місцевого розвитку.

### 3.2. Проектний підхід у системі впровадження та оцінки стратегій місцевого розвитку територіальних громад Прикарпаття

Для досягнення стратегічних пріоритетів передбачених у стратегіях розвитку окремої громади застосовують проектний підхід до досягнення цілей. Якщо стратегія середньостроковий планувальний документ з розвитку території то план реалізації чи план ресурсного та фінансового забезпечення це як правило трьох річні програми які по своїй суті є оперативними планами впровадження Стратегій розвитку. Схематично логіка впровадження Стратегії з врахуванням проектного підходу зображено на рисунку 3.2.

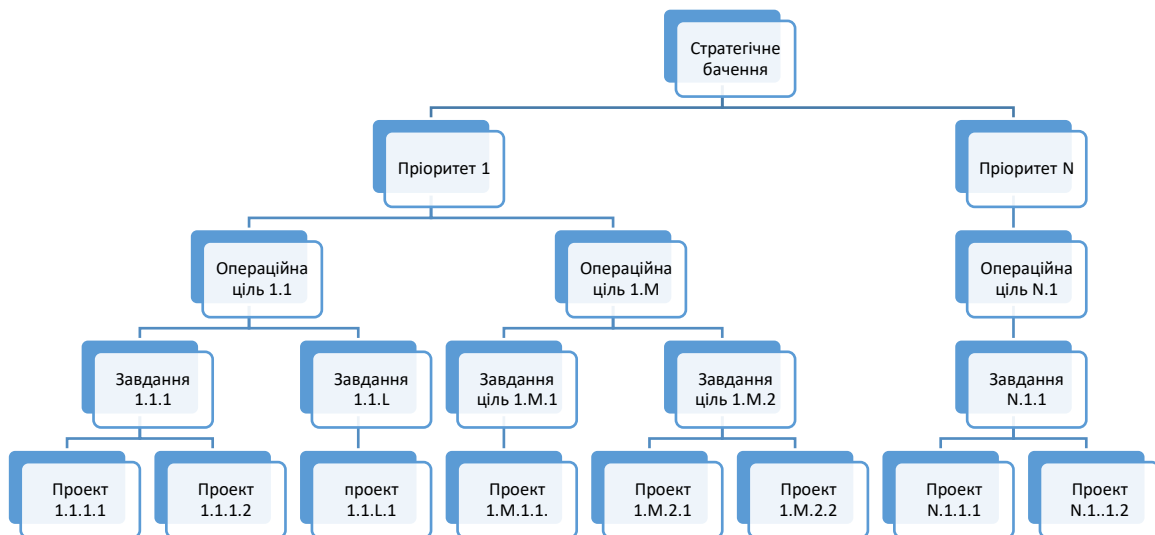


Рис. 3.2. – Ієрархія управління розвитком громади

В цілому набір проектів їх груп узагальнюється у окремому документі або додатку який складає план заходів реалізації стратегії.

План заходів який складається з проектів місцевого розвитку і подається на розгляд, одночасно із проектом стратегії на новий період або не пізніше ніж через 3 місяці після затвердження стратегії. Проект плану заходів на наступні чотири роки подається на затвердження відповідній міській, селищній, сільській раді не пізніше ніж за 3 місяці до завершення строку реалізації першого етапу стратегії.

Підготовка плану заходів, контроль за станом та строками виконання здійснюється виконавчим комітетом міської, селищної, сільської ради територіальної громади, а контроль за цільовим використанням коштів – головними розпорядникам коштів. Для розроблення плану заходів виконавчому органу ради визначаються відповідальні структурні підрозділи (з урахуванням кількості стратегічних цілей). Відбір проектів місцевого (регіонального) розвитку здійснюється на засіданні робочої групи (у разі потреби можуть утворюватись окремі підгрупи) шляхом опрацювання та узагальнення отриманих пропозицій (ідей). Критеріями відбору таких проектів є їх відповідність завданням та цілям визначеним Стратегією (реалістичність, організаційна спроможність, ресурсозабезпеченість). Відібрані проекти місцевого (регіонального) розвитку включаються до плану заходів на відповідний період. Перелік відібраних проектів місцевого (регіонального) розвитку, які впроваджуються, формується за формою, наведеною в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Проект оперативного плану заходів згідно показників

№	Оперативна ціль, на досягнення якої спрямований проект	Завдання Стратегії	Назва проекту місцевого (регіонального) розвитку*	Період реалізації проекту місцевого (регіонального) розвитку	Виконавці (в разі визначення)	Індикатори (показники) результативності

На досягнення цілей та виконання завдань, визначених у Стратегії, може бути передбачено розроблення місцевих програм розвитку, а також можуть бути враховані чинні місцеві програми розвитку, що впроваджуються. Проекти місцевого (регіонального) розвитку, що мають спільну мету, можуть реалізовуватися в межах місцевих програм розвитку та включаються до таких програм. Джерела та обсяг необхідного фінансового забезпечення реалізації Плану заходів на відповідний період визначаються за формою, наведеною у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Проект фінансових рішень у відповідних програмах розвитку

громадою

№	Назва програми місцевого розвитку/ Назва проекту місцевого (регіонального) розвитку	Орієнтовна потреба на період реалізації плану заходів на _____ роки											Загальний обсяг фінансування проекту/ програми за весь період реалізації		
		всього	в тому числі за джерелами фінансування:												
			кошти бюджету територіальної громади			кошти державного бюджету			інші джерела						
			разом	в тому числі по роках			разом	в тому числі по роках			разом	в тому числі по роках			
1 рік	2 рік	3 рік*		1 рік	2 рік	3 рік*		1 рік	2 рік	3 рік*					
Програми місцевого розвитку (в тому числі, які реалізуються через проекти)**															
	Програма А														
	Програма Б - проект Б1 - проект Б2														
	...														
Проекти місцевого (регіонального) розвитку***															
	Проект 1														
	Проект 2														
	...														

\* у випадку реалізації другого етапу стратегії зазначається четвертий рік реалізації

\*\* для місцевих програм розвитку, розробка яких запланована, зазначається "проект"

\*\*\* для проектів місцевого (регіонального) розвитку, які реалізуються, зазначається "реалізація триває"

Послідовні проекти виконавчих органів міської, селищної, сільської ради територіальної громади, спрямовані на досягнення цілей та виконання завдань, визначених у стратегії (організаційні заходи), визначаються як правило за формою. Важливим моментом в проектному підході до управління орієнтованого на

результат є розуміння фінансового забезпечення реалізації стратегії та плану заходів.

Основні слабкі моменти в громадах Прикарпаття при формуванні операційних планів з реалізації Стратегії пов'язані з тим, що деякі проекти не мають “стратегічного” характеру і призначені для задоволення поточних соціальних потреб громади. В той же час марнувати обмежені розвиткові ресурси на такі проекти недоцільно. Буває, що подані проекти не відображають структуру завдань стратегії. Більшість завдань залишаються не покритими конкретними проектами місцевого розвитку. Це буває спричинено тим, що в громаді просто немає спроможності або й зацікавлених осіб які б могли займатися такими проектами. На практиці типова схема густоти проектів за завданнями стратегії Прикарпаття виглядає наступною (Рис.3.3).



Рис. 3.3. –Структура завдань в стратегіях розвитку

Існує домінантні як правило тяжкі інфраструктурні проекти які забирають левову частину ресурсів на впровадження стратегії. Більшість завдань є менш ресурсоємні проте не менш важливі з точки зору збалансованого розвитку. Фінансове забезпечення реалізації стратегії та плану заходів здійснюється за рахунок:

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

Для відслідковування прогресу застосовується моніторинг та оцінка стратегії розвитку певної територіальної громади. Відповідно до управління, орієнтованого на результат (RBM) для моніторингу має бути обрано релевантні показники, які можна виміряти або розрахувати та на основі яких здійснюється висновок щодо успішності реалізації стратегії.

Такі показники поділяються на:

- показники продукту (короткострокові досягнення);
- показники результату (середньострокові наслідки);
- показники впливу (довгострокові зміни).

Можуть використовуватись кількісні (вимірюють об'єктивні дані) та якісні показники (відображають ставлення та сприйняття заінтересованими сторонами досягнутого результату та змін, що відбулися). Усі показники мають бути нейтральними (тобто не вказувати напрямку зміни, як приклад: збільшення, зменшення, підвищення тощо). Для відстеження прогресу реалізації стратегії до кожного показника визначаються: базове значення (вимірюється до початку реалізації Стратегії); проміжне значення (станом на конкретний період) та цільове значення (результат реалізації Стратегії).

Система показників має характеризувати виконання кожної стратегічної та оперативної цілі стратегії

Стратегічна ціль	Оперативна ціль	Показник	Одиниця вимірювання	Базове значення	Проміжне значення	Цільове значення	Джерело даних
1.	1.1.						
	1.2.						
	...						
2.	2.1.						
	2.2.						
	...						
...							

План заходів розробляється строком на три роки та наступні чотири роки строку дії Стратегії, з урахуванням пріоритетів, що визначені Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідною регіональною стратегією розвитку та складається із організаційних заходів і проектів місцевого (регіонального) розвитку, місцевих програм розвитку, відповідно до завдань, основою для яких є стратегічні та оперативні цілі, визначені стратегією. По суті моніторинг є сукупністю заходів із обліку, збору, аналізу та узагальнення інформації, що проводиться з метою відстеження та аналізу динаміки і структурних змін, що відбуваються у громаді відповідно до стратегічних, оперативних цілей та завдань, визначених у Стратегії. Моніторинг Стратегії мав би здійснюватись щороку, шляхом порівняння базових та фактичних значень показників та відображається у звіті, який оприлюднюється на офіційному вебсайті місцевої ради. Звіти про моніторинг рекомендовано подаються в термін не пізніше одного місяця після закінчення звітного періоду на розгляд відповідної ради. Оцінювання

реалізації стратегії та плану заходів проводиться після завершення строку їх реалізації на основі даних звітів проведеного моніторингу та є необхідним етапом для отримання інформації стосовно досягнення очікуваних результатів, їх впливу на стан соціально-економічного та екологічно-збалансованого розвитку територіальної громади та інформації щодо сталості змін з метою прийняття необхідних управлінських рішень та необхідних коригувань в майбутньому. На основі здійснення оцінювання складається заключний звіт, який містить результати порівняння фактичних та цільових значень показників; досягнення запланованих цілей; задоволення потреб різних груп заінтересованих осіб; наявних незапланованих змін та впливів; діяльності, що призвела до змін (зокрема незапланованих); ефективності механізмів реалізації, ресурсних витрат, стійкості результатів стратегії. Оцінювання може бути внутрішнім (проводиться виконавцями стратегії) та зовнішнім (проводиться із залученням експертів). Заключний звіт щодо оцінювання реалізації стратегії та плану заходів не пізніше трьох місяців після закінчення звітного періоду подаються на розгляд відповідної ради та оприлюднюються на офіційному вебсайті громади та/або у місцевих засобах масової інформації.

Основним типовим недоліком у впровадженні стратегій розвитку це інституційне не забезпечення і низька спроможність до управління проектами місцевого розвитку громади. Це зумовлено дефіцитом людського ресурсу та слабкою мотивацією посадових осіб органів місцевого самоврядування ініціювати відповідно впроваджувати проекти з точки муніципального управління.

Хорошим досвідом є приклад Львівської міської громади де поряд з розробкою Стратегії розвитку на той час ще тільки міста, були зроблені інституційні рішення. А саме утворення інституту розвитку міста який покривав діяльністю ті проекти завдань яких в міській раді були відсутні спеціалісти та навички до управління досить складними процесами.

### 3.3. Імплементация принципів концепції сталого розвитку в стратегічному плануванні територіальних громад Прикарпаття.

Коли громади застосовують принципи концепції сталого розвитку його варто розуміти як усвідомлений проактивний процес змін, який ставить за ціль задовольняти потреби нинішніх поколінь, не ставлячи під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти свої потреби в майбутньому. Охоплює економічну, соціальну та екологічну складові.



Наприкінці вересня 2015 року Організацією Об'єднаних Націй затверджено Глобальну Стратегію Сталого Розвитку до 2030 року та схвалено 17 Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) й 169 завдань, які мають бути реалізовані на їх виконання всіма державами світу. Зазначені документи були підтримані 193 країнами-членами ООН, включаючи Україну. Глобальні цілі офіційно вступили в силу 1 січня 2016 року. Хоча 17 глобальних ЦСР не є юридично обов'язковими, передбачається, що протягом наступних п'ятнадцяти років країни мають спрямовувати свої зусилля на їх виконання, що має призвести до подолання всіх форм бідності, скорочення нерівності, забезпечення умов для гідної праці, економічного зростання та збереження навколишнього середовища. Уряди всіх країн світу мають створити умови для досягнення Цілей сталого розвитку. Отже процес адаптації національних стратегічних документів до нової Глобальної

Стратегії Сталого Розвитку, а також розроблення механізмів їх реалізації, у тому числі на засадах державно-приватного партнерства, сьогодні набуває особливого значення. Україна приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Для встановлення стратегічних рамок національного розвитку нашої країни на період до 2030 року Урядом була підготовлена Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». Результатом адаптації 17-ти глобальних ЦСР до національної специфіки стало визначення 86 завдань щодо сталого розвитку та 169 показників для їх подальшого моніторингу. У цілому ЦСР для України відповідають духу та принципам Порядку денного — 2030 та завданням глобальних ЦСР. Серед завдань, які визначені Україною в цій сфері, є надзвичайно амбіційні та складні, що потребують модернізації існуючої інфраструктури у громадах. Серед них, зокрема такі, як: -

- у 4 рази зменшити рівень бідності (ЦСР 1);
- довести до 100 % частку міського та сільського населення, яке має доступ до питної води гарантованої якості (ЦСР 6);
- майже втричі скоротити обсяги скидів забруднених стічних вод у водні об'єкти (ЦСР 6);
- у 3,5 рази збільшити частку енергії, виробленої з відновлюваних джерел (ЦСР 7); - удвічі знизити енергоємність ВВП (ЦСР 7);
- у 3,3 рази підвищити частку транспорту громадського користування та в 4 рази – частку транспортної інфраструктури й дорожнього сервісу, що враховують потреби людей з інвалідністю (ЦСР 9);
- у 7 разів підвищити частку доріг загального користування державного значення з твердим покриттям, що відповідають нормативним вимогам (ЦСР 9);
- майже вдвічі збільшити кількість робочих місць у сфері туризму (ЦСР 11);
- майже у 2 рази збільшити частку спалених та утилізованих відходів у загальному обсягу їх утворення (ЦСР 12);
- майже в 6 разів збільшити чистий притік іноземних інвестицій (ЦСР 17);
- збільшити кількість проектів, що реалізовані на умовах державно-приватного партнерства, до 45 (ЦСР 17);

- забезпечити 100 % затвердження регіонами стратегій розвитку та планів заходів щодо їх реалізації за участю громадськості (ЦСР 11).

Зважаючи на зазначене стратегії розвитку територіальних громад Прикарпаття ставить за мету визначення завдань і цільових показників розвитку (проміжне завдання) та 2030 р., які б враховували:

- принципи та завдання Глобальної стратегії сталого розвитку ООН;
- цільові індикатори, визначені в Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна».

Слід зауважити, що концепції сталого розвитку міст і населених пунктів завжди відводилося важливе місце серед загальних аспектів сталого розвитку. Серед міжнародних документів, які відображають особливості сталого розвитку міст і населених пунктів, слід виділити: Програму дій ООН «Порядок денний на XXI століття» і нову Глобальну стратегію сталого розвитку до 2030 року; «Стамбульську декларацію по населених пунктах» і «Порядок денний ХАБІТАТ», прийняті на Міжнародній конференції ООН зі сталого розвитку населених пунктів; матеріали засідань Комісії ООН по населеним територіям і сесій Комітету з населених пунктів (ЄЕК ООН); «Керівні принципи планування сталого розвитку населених пунктів ЄЕК ООН». В Україні основними документами, що на сьогоднішній день регулюють політику реалізації принципів сталого розвитку міст і населених пунктів, є Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» та «Концепція сталого розвитку населених пунктів», схвалена Постановою Верховної Радою України від 24.12.1999 р. №1359-ХІУ, дія якої поширюється на довгостроковий період. Сталому розвитку міст і населених пунктів присвячена окрема ціль (Ціль 11) в Національній доповіді «Ціль сталого розвитку: Україна». Для її досягнення визначені такі завдання: 11.1. Забезпечити доступність житла. 11.2. Забезпечити розвиток поселень і територій виключно на засадах комплексного планування та управління за участю громадськості. 11.3. Забезпечити збереження культурної і природної спадщини із залученням приватного сектору. 11.4. Забезпечити своєчасне оповіщення населення про надзвичайні ситуації з використанням інноваційних технологій. 11.5. Зменшити

негативний вплив забруднюючих речовин, у т. ч. на довкілля міст, шляхом використання інноваційних технологій. 11.6. Забезпечити розробку і реалізацію стратегій місцевого розвитку, спрямованих на економічне зростання, створення робочих місць, розвиток туризму, рекреації, місцевої культури і виробництво місцевої продукції.

Зазначені завдання окреслюють стратегічні орієнтири щодо трансформації громад у «сталі та розумні» та забезпечують підґрунтя для визначення показників, досягнення яких свідчатиме про сталість розвитку громад. Згідно «Концепції сталого розвитку населених пунктів» їх сталий розвиток визначається як «соціально, економічно і екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їх економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання ресурсів». Іншими словами, сталий розвиток гарантує поступове зростання якості проживання і оптимального розвитку громад. Це визначається трьома взаємопов'язаними групами стратегічних пріоритетів: сталим економічним розвитком, що забезпечить необхідні матеріальні умови для існування і розвитку суспільства; формуванням високо комфортного, екологічно забезпеченого, естетично привабливого життєвого середовища; забезпеченням раціонального господарювання, яке включає раціональне використання наявних ресурсів, комплексне планування та ефективне управління розвитком. Всі ці цілі повністю або частково в більшій чи меншій мірі передбачені в пріоритетах, операційних цілях чи окремих завданнях Стратегій розвитку територіальних громад Прикарпаття. Варто зазначити що досі не існує ідеальної комбінації проте орієнтація на ідеальну модель є присутня у громадах які мають перспективу.

## *22. Стратегія Сталого розвитку ООН*

## ВИСНОВКИ

Важливим моментом Стратегічного управління є планування яке здійснюється «від майбутнього», а не «від досягнутого». Це означає, що з самого початку планувального процесу формулюється головна, основоположна мета розвитку громади (Стратегічне бачення), задля досягнення якої і розробляється стратегічний план.

Головна мета повинна не визначається не вузьким колом фахівців, а громадою загалом через своїх представників у робочій групі, яка працює над розробкою стратегічного плану, а також через широке обговорення питання стратегічного вибору розвитку території у засобах кумінкацій, за допомогою громадських обговорень. Таким чином, забезпечується визначення та узгодження інтересів різних верств населення, підприємницьких структур та інших зацікавлених сторін. Наприклад у Солотвинській громаді у плані заходів пропозицій від громадян 60% будівництво садка.

Важливим є менеджмент який може рухати процес. Менеджмент не може бути дешевим і повинен слугувати покращеної ефективності управління публічними ресурсами.

Стратегічний план не є жорстким ні за змістом, ні за термінами. Робоча група із стратегічного планування є постійно діючою, хоча її склад протягом періоду підготовки та реалізації плану може істотно змінюватися. Робоча група може корегувати та змінювати деякі пріоритети, конкретні заходи стратегічного плану на основі ретельного аналізу змін внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на територіальний розвиток. Акцент у стратегічному плануванні робиться на передбаченні необхідних змін та завчасній підготовці до них, а не на подоланні наслідків подій, що вже відбулися.

Об'єднана територіальна громада сьогодні повинна використовувати свій потенціал в номенклатурі NUTS Європейських муніципалітетів та може взяти за основу для розробки своєї стратегії розвитку. Це буде абсолютно логічно, оскільки якщо припустити та повірити що написано що Державна стратегія регіонального

розвитку базується на філософії збільшення конкурентоспроможності регіонів та забезпечення єдності всього українського простору, а також покращення якості життя населення незалежно від місця проживання людини. Все це досягається через: «підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів шляхом оптимізації і диверсифікації структури економіки; забезпечення ефективної спеціалізації регіонів з пріоритетним використанням власного ресурсного потенціалу; досягнення рівномірного та збалансованого розвитку територій,

Такі завдання точно підходять до планування розвитку об'єднаної громади. Саме тому методологія стратегічного планування громади, базується на основних положеннях підготовки регіональних стратегій.

Українські громади в т.ч громади Прикарпаття мають потенціал покращення ефективності своїх територій. Для цього потрібно більш серйозніше відноситися до формування стратегій розвитку яка б ґрунтувалася на експертизах та принципах партисипації.

Сьогодні навіть в стані війни інвестиції можливі, для цього потрібно краще проводити діагностику свого конкурентного стану та оцінювати ризики, формувати портфелі стратегічних проектів та забезпечувати інституційні механізми впровадження кожній громаді котра претендує на розвиток.

## СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

<sup>1</sup> Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2014 р. № 385. URL : <http://www.rada.gov.ua>

<sup>2</sup> Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування. Навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.

<sup>3</sup> Планування соціально-економічного розвитку територій : навч. посіб. / За ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого.

<sup>4</sup>Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

<sup>5</sup>Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

<sup>6</sup>Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 берез. 2000 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

<sup>7</sup>Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 берез. 2000 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

<sup>8</sup> Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 року № 156-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

<sup>9</sup>Kozliuk, O. (2013), *Yak orhanizuvaty protses stratehichnoho planuvannia. Praktychni rekomendatsii dlia ukrainskykh mist ta raioniv* [How to organize the process of strategic planning. Practical recommendations for Ukrainian cities and districts], PROON, Kyiv, Ukraine URL: [https://regionet.org.ua/files/03\\_How\\_to\\_organize\\_SP\\_-\\_UA.pdf](https://regionet.org.ua/files/03_How_to_organize_SP_-_UA.pdf)

<sup>9</sup> Sharleia, R., Kavunets, A., Bezpalko, O., Moskalu, M. and Lanova, A. (2018), *Yevropeiski stratehii dlia mistsevykh hromad Ukrainy ta Moldovy: dosvid krain Vyshehradskoi chetvirky* [European strategies for local communities of Ukraine and

Moldova: experience of the Visegrad Four countries], methodical guide, Kyiv, Ukraine, 78 p. URL: <https://goo.su/eCMVVCV1> (access date January 7, 2023).

<sup>10</sup> Bibik, N.V. and Shapoval, H.M. (2019), “Analysis of the international experience of the development of territorial communities and determination of directions for its implementation in Ukraine”, Innovative technologies and scientific solutions for industries, no. 2, pp. 5-14, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2019_2_3) (access date January 10, 2023)

<sup>11</sup> Khashyieva, L.V. (2009), “Practice of strategic management of urban development: analysis of foreign experience”, Derzhavne budivnytstvo, no. 2 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_2\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_54).

<sup>12</sup> Sharleia, R., Kavunets, A., Bezpalko, O., Moskalu, M. and Lanova, A. (2018), Yevropeiski stratehii dlia mistsevykh hromad Ukrainy ta Moldovy: dosvid krain Vyshehradskoi chetvirky [European strategies for local communities of Ukraine and Moldova: experience of the Visegrad Four countries], methodical guide, Kyiv, Ukraine, 78 p., URL: <https://goo.su/eCMVVCV1>

<sup>13</sup> Bibik, N.V. and Shapoval, H.M. (2019), “Analysis of the international experience of the development of territorial communities and determination of directions for its implementation in Ukraine”, Innovative technologies and scientific solutions for industries, no. 2, pp. 5-14 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2019_2_3)

<sup>14</sup> Riechel, R. (2008): Regionale Entwicklung organisieren? Regionale Wachstumskerne im Städteverbund in der neuen Förderpolitik des Landes Brandenburg, Berlin

<sup>15</sup> Frank Waeltring, Mesopartner PartG Регіональні полюси зростання, Розуміння інструменту, аналіз передумов його успіху і виявлення принципів для можливості перенесення в український контекст, 2019, с. 24

<sup>16</sup> Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. –Львів: в-во «СПОЛОМ», 2001. 118 с.

<sup>22</sup> Стратегія Сталого розвитку ООН

<sup>23</sup> Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки URL: <https://www.if.gov.ua/strategiya-rozvitku-ivano-frankivskoyi-oblasti>

## **СПИСОК ДОДАТКІВ**

Дод А. Оцінка стану стратегічного планування громад Івано-Франківської області у 2023 р.

Дод В. Презентація LDS2024.pdf