

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

Вуїв Віта Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 352:332
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**«Стратегічне планування як основа розвитку
територіальних громад (на прикладі Ясінянської
територіальної громади)»**
(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

Баран М. П., к.держ.упр., доцент _____

(прізвище, ім'я, по батькові, 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

Петренко В.П., д.е.н., професор _____

(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.

Івано-Франківськ – 2023

АНОТАЦІЯ

Вуїв В.С. Стратегічне планування як основа розвитку територіальних громад (на прикладі Ясінянської територіальної громади). – 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 стратегічного планування розвитку територіальних громад. Детально проаналізовано нормативно-правовий аспект забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, акцентовано увагу на важливості забезпечення основ сталого розвитку територіальних громад.

Проаналізовано технологічні аспекти стратегічного планування як основи сталого розвитку територіальних громад в контексті формування стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади.

Доведено, що актуалізація стратегій розвитку територіальних громад з огляду на виклики воєнного часу та євроінтеграції й впровадження проєктного підходу є невід’ємною складовою стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Результати дослідження можуть бути використані в процесі стратегічного планування та формування стратегій розвитку в територіальних громадах, розробці навчальних курсів/програм для спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

У роботі доведена необхідність застосування сучасних підходів до стратегічного планування, важливості формування стратегій розвитку територіальних громад, визначенні перспективних орієнтирів в умовах викликів воєнного часу та євроінтеграції.

Ключові слова: територіальна громада, децентралізація, стратегія, стратегічне планування, методологія розробки стратегії, сталий розвиток, євроінтеграція, виклики воєнного часу, Ясінянська територіальна громада.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЕ ПІДґРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
1.1 Теоретичні основи дослідження питання стратегічного планування розвитку територіальних громад за період децентралізації (2014-2023 рр.)	9
1.2 Нормативно-правовий аспект забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні	22
1.3 Стратегічне планування як інструмент забезпечення основ сталого розвитку територіальних громад	34
РОЗДІЛ 2	44
ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЯСІНЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
2.1. Методологія розробки стратегічного плану розвитку територіальних громад на прикладі формування стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади	44
2.2 Аналіз сильних та слабких сторін процесу формування Стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади	56
2.3. Вплив факторів зовнішнього середовища на хід реалізації Стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади	66
РОЗДІЛ 3	75
АКТУАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З ОГЛЯДУ НА ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ Й ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

«Якщо ви чітко не знаєте куди хочете потрапити – скоріше за все ви опинитеся не в тому місці, де хотілося б бути»

КОНФУЦІЙ

Актуальність теми. У сучасному світі, в умовах глибоких соціально-економічних та політичних трансформацій, питання розвитку територіальних громад стає ключовим завданням для забезпечення стійкості та ефективності на місцевому рівні. Одним із стратегічних інструментів досягнення цієї мети є стратегічне планування, яке визнається як основний елемент управління та розвитку на рівні громади, регіону, країни. Проблеми стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні в контексті децентралізації влади та реформи державного управління наразі є надзвичайно актуальними та важливими.

Стратегічне планування місцевого розвитку вже тривалий час застосовується в Україні, але досі воно давало позитивний результат переважно в містах обласного значення, які мали більш-менш відповідні для цього людські та матеріальні ресурси, а також волю керівництва міста для реалізації плану. В процесі децентралізації влади в Україні з'являються нові адміністративно-територіальні одиниці – територіальні громади, які досі не мали досвіду стратегічного планування свого розвитку. Вони мають самостійно, виходячи з власних інтересів, пріоритетів та ресурсів, визначати і планувати власне майбутнє з використанням сучасних методик та підходів.

В Україні органи місцевої влади щоденно стикаються з низкою складних і невідкладних проблем та викликів, від яких залежить життєдіяльність територіальної громади, регіону та країни в цілому. Сьогодні, коли і регіональні і місцеві органи влади діють у самостійному, більш окресленому полі відповідальності, розвиток кожної територіальної громади стає перш за все справою самої громади. Тому вже не викликає сумнівів необхідність та

актуальність планувальної діяльності на місцевому рівні. В нашій державі, як і в інших країнах світу, активно розвивається і запроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку. Це пов'язано з перевагами даного методу для всіх основних учасників цього процесу влади, бізнесу, мешканців громади.

Проблеми розвитку територіальних громад в Україні вказують на важливість їх вирішення за допомогою підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в процесі стратегічного планування. Сучасні глобальні виклики вказують на необхідність упровадження найкращих практик здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні. Важливим постає удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Зважаючи на достатню кількість праць науковців, експертів із стратегічного планування розвитку територіальних громад, серед яких М. Баран, Г. Васильченко, Б. Гречаник, М. Дурман, М. Кошелюк, В. Петренко, О. Терент'єва, В. Тертичка, А. Ткачук, Ю. Шаров та ін., зауважимо, що кожна громада потребує індивідуального підходу до планування свого розвитку в часи непрогнозованого впливу зовнішнього середовища.

Особливої актуальності зараз набуває питання розробки ефективних стратегічних планів розвитку територіальних громад та адаптації вже сформованих стратегій розвитку до викликів воєнного часу та процесів євроінтеграції.

Відтак, обрана тема підтверджує актуальність стратегічного планування в сучасних умовах для досягнення високого рівня життя громадян та забезпечення сталого розвитку території. Ясінянська територіальна громада слугує не лише прикладом, а й джерелом унікальних даних та практичних висновків, які можуть бути використані у розробці та вдосконаленні стратегій розвитку інших громад.

Метою магістерської роботи є вивчення теоретико-правового підґрунтя дослідження питання стратегічного планування розвитку територіальних громад, аналіз технологічних аспектів стратегічного планування як основи

сталого розвитку територіальних громад в контексті формування стратегії розвитку Ясінянської громади та визначення напрямів актуалізації стратегій розвитку територіальних громад з огляду на виклики воєнного часу та євроінтеграції.

Для досягнення поставленої мети визначено ряд взаємопов'язаних **завдань**:

- дослідити теоретичні основи стратегічного планування розвитку територіальних громад за період децентралізації;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні;
- охарактеризувати стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад;
- проаналізувати методологію розробки стратегічного плану розвитку територіальних громад на прикладі формування стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади;
- виокремити сильні та слабкі сторони процесу формування стратегій розвитку на прикладі стратегії Ясінянської територіальної громади;
- з'ясувати вплив факторів зовнішнього середовища на хід реалізації стратегії розвитку на прикладі стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади;
- довести важливість актуалізації стратегій розвитку територіальних громад з огляду на виклики воєнного часу та процеси євроінтеграції й впровадження проєктного підходу як важливої складової стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Об'єктом дослідження є стратегічне планування як основа розвитку територіальних громад.

Предметом наукового дослідження є стратегічне планування розвитку Ясінянської територіальної громади.

Методологічну та інформаційну базу дослідження склали праці вчених у сфері європейської інтеграції, нормативні документи, довідкові джерела, ресурси мережі Інтернет.

Методи дослідження: теоретичні – вивчення, аналіз і узагальнення наукової літератури, законодавчої бази та методичних видань з досліджуваної теми; порівняння та узагальнення даних; логічний метод – для дослідження сучасного становища розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації; методи порівняльного аналізу та синтезу – для виявлення закономірностей основних показників стратегічного планування територіальних громад; статистичні методи для оцінки ефективності та стимулювання стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані в процесі стратегічного планування та формування стратегій розвитку в територіальних громадах. У роботі доведена необхідність застосування сучасних підходів до стратегічного планування, важливості формування стратегій розвитку територіальних громад, визначенні перспективних орієнтирів в умовах викликів воєнного часу та євроінтеграції.

Результати дослідження були представлені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу»: **Баран М.П., Вуїв В.С.** Актуалізація стратегій розвитку територіальних громад у контексті викликів воєнного часу. *Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. 27 жовтня 2023 року / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2023. С.12-14 URL: <https://drive.google.com/file/d/1-rtpLVIPE0k9x5scqi0fq0Y93pS-C43P/view>.*

Магістерська робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складається із 101 сторінки без додатків, основний текст – 78 сторінок та містить 7 рисунків і 6 таблиць. У списку використаних джерел понад 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЕ ПІДГРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1 Теоретичні основи дослідження питання стратегічного планування розвитку територіальних громад за період децентралізації (2014-2023 рр.)

Незважаючи на повномасштабне вторгнення росії на територію України процес децентралізації в нашій країні триває. І саме зараз як ніколи Україні потрібні спроможні територіальні громади, які за рахунок власних ресурсів зможуть вирішувати питання місцевого значення, а саме: планування розвитку громади та формування бюджету; економічний розвиток, залучення інвестицій, розвиток підприємництва та бізнесу; управління земельними ресурсами і тими, які знаходяться за межами населених пунктів; розвиток місцевої інфраструктури; благоустрій території; громадська безпека силами місцевої поліції, пожежної охорони, тощо. Стратегічне планування розвитку громад в контексті реформи децентралізації в Україні є ключовим для забезпечення сталого і збалансованого розвитку місцевих громад.

Процес трансформації місцевого самоврядування та організації влади на основі принципів децентралізації був теоретично розпочатий у 2014 році. Однак фактична реалізація цих процесів почалася в 2015 році і на сьогоднішній день визнана найбільш успішною та помітною серед численних стратегічних реформ. Реформа децентралізації спрямована на створення сучасної системи місцевого самоврядування в Україні, відповідно до європейських стандартів, які сприяють зміцненню демократії на регіональному рівні. Вона передбачає надання територіальним громадам повноважень та ресурсів, найважливіших для розвитку та покращення економічної ситуації на місцях.

Стратегічне планування є важливим методом управління розвитком території в умовах динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Проблеми стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні в контексті децентралізації влади та реформи державного управління наразі є актуальними. Будучи надзвичайно важливою і важкою для реалізації, ця реформа вимагає вдосконалення та розвитку методології та інструментів стратегічного планування як на національному, так і на місцевому рівнях. Невизначеність у деяких питаннях, пов'язаних із організацією цього процесу, потребує подальших досліджень у цій сфері¹.

Сучасні глобальні проблеми та виклики свідчать про те, що в Україні потрібно опиратися на досвід найкращих практик при здійсненні стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні. Також надзвичайно важливим є сьогодні актуалізація та адаптація стратегій розвитку територіальних громад з огляду на виклики воєнного часу та євроінтеграцію.

Протягом останніх років дослідженню стратегічного планування розвитку територіальних громад приділялася значна увага. Дослідженням стратегічного планування розвитку територіальних громад займалися такі вчені, як В. Андріяш, О. Бородіна, І. Дунаєв, О. Євтушенко, В. Ємельянов, Н. Ісаєва, І. Костецька, М. Латинін, Т. Лозинська, О. Лукашов, В. Мамонова, М. Орзіх, К. Пастух, Є. Романенко, С. Романюк, Н. Спасів та багато інших авторів.

В Україні особливого значення набуває комплексний територіальний підхід, на основі якого має здійснюватися реалізація державної регіональної політики, та який передбачає, що територія має характеризуватися певними особливостями просторовими, соціально-економічними та екологічними. Це зокрема зазначено у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки².

¹Манн Р.В. Аналіз теоретико-методологічних підходів щодо удосконалення стратегії регіонального розвитку України. Економічні науки. 2023. № 68. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284570>

² Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

Теоретичні основи дослідження засад стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад насамперед передбачає розкриття та аналіз основних понять, зокрема у такій послідовності: «територіальна громада», «розвиток», «об'єднана територіальна громада», «стратегія розвитку» «формування стратегії розвитку».

Поняття «територіальна громада» є відносно новим для сучасної української державно-управлінської науки, та є предметом дослідження багатьох науковців. Основні підходи до визначення сутності поняття «територіальна громада» представлено у таблиці *додатку А*. Неоднотайність думок серед науковців, щодо змістовних та сутнісних характеристик поняття «територіальна громада» у вітчизняній науці свідчить про її постійну динаміку. Тому найбільш вдалим, на мій погляд, є наступне визначення: територіальна громада – це адміністративно-територіальна одиниця, яка об'єднує населення, територію та ресурси на певній визначеній території, водночас це складна соціальна система, що складається з різних підсистем та багатогранне суспільне явище, що перебуває у постійній динаміці. Очевидно, що стан територіальної громади ніколи не може бути сталим, він завжди знаходиться у процесі розвитку. Розвиток може здаватись неконкретним, філософським поняттям, проте ми оперуємо ним майже щодня, коли хочемо, щоб наша країна розвивалась так або інакше.

Економічний розвиток завжди навколо нас і ми знаходимось прямо в його центрі. Розвиток, як на місцевому, так і на загальнодержавному рівні – одне з найважливіших понять економічної науки. У літературі нерідко використовують термін «соціально-економічний розвиток», підкреслюючи тим самим тісний зв'язок між рівнем економічного розвитку і вирішенням соціальних проблем країни.

Соціально-економічний розвиток – складний суперечливий процес, у якому взаємодіють позитивні і негативні фактори, а періоди прогресу змінюються періодами регресу. Політичні і військові потрясіння, соціальні конфлікти, екологічні катастрофи можуть призупинити розвиток економіки

будь-якої країни, відкинути її на кілька десятиліть назад, а іноді привести і до остаточної загибелі, як це було з древніми цивілізаціями. Економічним розвитком можна і треба управляти – його потрібно стимулювати. Такими основними інструментами стимулювання розвитку територіальних громад є співробітництво і об'єднання, створення спроможних громад, тих, які забезпечать для своїх мешканців якісний рівень життя.

Формування спроможних територіальних громад є одним із етапів реалізації реформи децентралізації влади в Україні. Однією з головних цілей проведення об'єднання територіальних громад є економічна ефективність, а тому важливим чинником у цьому процесі має стати науково обґрунтоване формування стратегії розвитку територіальних громад³.

З моменту підписання у 2014 році Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським союзом Україна взяла курс на послідовне та виважене проведення ряду реформ, зокрема, реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, іншими словами процес децентралізації. Принципами та етапами реформування місцевого самоврядування визначено створення обґрунтованої територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування та утворення об'єднаних територіальних громад, спроможних самостійно або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення.

І. Костецька у монографії «Стратегічне планування сільського розвитку територіальних громад України» робить акцент саме на багатофункціональному розвитку сільських територій, роблячи посилання на успішний польський досвід. Акцентуючи увагу, що розвиток стратегічного планування безпосередньо пов'язаний з європейським курсом⁴.

Отже, основним призначенням реформи децентралізації в Україні є структурна реорганізація влади на територіальному рівні, з чітким визначенням

³Саєнко П.О Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Електронний журнал. Економіка та суспільство. 2016. Вип. №7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/100.pdf

⁴Костецька І. Стратегічне планування сільського розвитку територіальних громад України URL: https://www.astar.agency/2023/09/15/startegichne_planuvannia_silskogo_rozvytku/

компетенції місцевих органів влади та фінансовою реорганізацією для забезпечення спроможності громад надавати своїм мешканцям якісні публічні послуги. Процес реформування місцевого самоврядування передбачає об'єднання громад, забезпечення їх спроможності самостійно, безпосередньо, за рахунок власних ресурсів вирішувати питання місцевого значення⁵.

Станом на 2023 р. в країні налічується 1469 територіальних громад (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Кількість об'єднаних територіальних громад в Україні в процесі децентралізації⁶

17 липня 2020 року Верховна Рада України прийняла Постанову «Про утворення та ліквідацію районів»⁷. Згідно з документом, тепер в Україні 136 районів. Старі 490 районів парламент ліквідував. 15 липня 2020 року Верховна Рада України прийняла постанову про призначення чергових місцевих виборів на 25 жовтня 2020 року, відповідно були прийняті зміни до виборчого

⁵ Безпалько О. М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 1. С. 116-123. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7072>

⁶ Територіальні громади. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>

⁷ Про утворення та ліквідацію районів: постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.20220р., поточна редакція від 07.09.2023р. № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>

законодавства і 25 жовтня 2020 року пройшли місцеві вибори на новій територіальній основі громад і районів⁸.

З 25 жовтня 2020 року, після місцевих виборів, що пройшли на новій територіальній основі громад і районів, в Україні усі громади мають однакові повноваження і ресурси, а у законодавстві використовується єдина термінологія сільські, селищні та міські територіальні громади.

Сьогодні в Україні необхідність та актуальність планування діяльності на місцевому рівні вже не викликає ні в кого сумнівів. Як і в інших країнах світу, у нашій державі активно розвивається і запроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку. Варто наголосити, що до початку повномасштабного вторгнення російської федерації, увага даному питанню приділялася значно більше. Проте, зважаючи на складні геополітичні реалії сучасного світу, тема процесу актуалізації стратегій розвитку територіальних громад є надзвичайно важливою. Одним із пріоритетних завдань для України, в умовах воєнного часу та на шляху до євроінтеграції – актуалізувати державну та регіональні стратегії розвитку, що неможливо без широкого обговорення підходів до стратегічного планування та відновлення. Це пов'язано з перевагами даного методу для всіх основних учасників цього процесу влади, бізнесу, територіальної громади.

У посібнику О. Берданова та В. Вакуленко «Стратегічне планування місцевого розвитку» розглянуто теоретичні й практичні питання стратегічного планування, актуальність його запровадження на сучасному етапі розвитку України, сутність та переваги цього процесу, охарактеризовано нову систему планування розвитку територій, досліджено особливості здійснення стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях, висвітлено кращі практики розробки та реалізації стратегічних планів розвитку територіальних громад. У цьому посібнику наведено таке визначення сутності поняття, стратегічне планування розвитку територіальних громад – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо

⁸ Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/about>

місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку⁹.

Слово «стратегія» походить від давньогрецького «stratos» (мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою). Історія свідчить, що найбільш талановиті та удачливі полководці дуже великого значення надавали правильній побудові забезпечення армії, а також рішенням, коли вступати в битву, а коли – в переговори з народом, політиками, дипломатами.

В сучасній економічній літературі термін «стратегія розвитку» чітко не визначено та пов'язується з еволюцією, економічним зростанням, процесом досягнення основної цілі.

В. Мамонова зазначає, що стратегічним плануванням розвитку територій є процес передбачення майбутнього та його досягнення, який включає розробку, затвердження, реалізацію стратегії та стратегічного плану розвитку території, охоплює систему довго-, середньо-, короткострокових планів, проєктів, програм.

До принципів стратегічного планування розвитку територій відносить такі: об'єктивність; альтернативність передбачення стратегічних альтернатив; результативність; ефективність визначення кількісного вираження співвідношення витрат і результатів поліпшення соціально-економічного стану території; пріоритетність; компетентність; комплексність; цілепокладання; ситуаційність; спадкоємність.

Стратегічне планування, як зазначає С. Романюк, є процесом, який містить дорожню карту досягнення цілей, реалізації завдань та здійснення заходів. Він звертає увагу на те, що саме стратегічний план заснований на баченні, яке містить картину майбутнього, але й і передбачає гнучкість для

⁹ Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ. 2012. 88 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf

адаптації бачення в часі і відповідно до вимог, що виникають. М. Латинін, Т. Лозинська, І. Дунаєв відмічають, що визначення вихідного рівня розвитку об'єкта планування; аналіз умов та факторів, визначення кількісних та якісних параметрів оточення, які зумовлюють його стан; стратегічне прогнозування; формулювання мети і завдання планування; розрахунок обсягів і структури ресурсів та узгодження їх з потребами; підготовка управлінських рішень і є змістом стратегічного планування¹⁰.

Стратегічне планування – ефективний інструмент системного менеджменту, процес, який має тривати безперервно, оскільки середовище, як і сам об'єкт планування, постійно змінюються. Це спосіб руху до абсолютного бачення, упродовж якого досягається сталий розвиток територіальної громади¹¹.

Формування спроможних територіальних громад є одним із етапів реалізації реформи децентралізації влади в Україні. Однією з головних цілей проведення об'єднання територіальних громад є економічна ефективність, а тому важливим чинником у цьому процесі має стати науково обґрунтоване формування стратегії розвитку територіальних громад.¹²

На допомогу громадам з питань стратегічного планування розвитку територіальних громад, зокрема зі сторони держави у березні 2014 року за технічної підтримки швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) розроблено портал Децентралізація – головний інформаційний портал реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (децентралізації), що триває в Україні з 2014 року. На порталі представлена бібліотека матеріалів, що є актуальними у всіх процесах Децентралізації, зокрема: адміністративно-територіального устрою,

¹⁰ Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління. 2021. №1 (7). URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/150/144>

¹¹ Оксентюк Р.А. Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, на прикладі Скала-Поліської селищної ради. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32386/2/monograph_PU_2020_TNTU_Oksentiuk_R_A-Formation_of_a_strategy_144-165.pdf

¹² Саєнко П.О Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Електронний журнал. Економіка та суспільство. 2016. Вип. №7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/100.pdf

безпеки в громаді, діяльності ОМС, земельні питання, кадрові питання, міжнародний досвід, регіональний розвиток, співробітництво громад, створення спроможних громад, управління, Центри надання адміністративних послуг, участь громадян тощо. Основними завданнями порталу є:

- роз'яснювати суть децентралізації та постійно інформувати про її перебіг, досягнення та проблеми;
- об'єднати думки та позиції центральної та регіональної влади, органів місцевого самоврядування усіх рівнів, експертів та міжнародної спільноти;
- бути інформаційним центром, зручною і завжди доступною базою знань для представників органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, експертів, громадськості та усіх, хто залучений або цікавиться децентралізацією.

В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні, що зумовлена насамперед наслідками пандемії COVID-19 та воєнним станом, стратегію необхідно розглядати, по-перше, як набір тактичних засобів, які можуть та повинні змінюватися, якщо динаміка зовнішнього або внутрішнього середовища не відповідає прогнозам (при незмінності кінцевої цілі, яка, як правило, припускає подальше зростання), по-друге, стратегію необхідно нерозривно пов'язувати із таким поняттям як розвиток.

При формуванні стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади необхідно враховувати зовнішні та внутрішні умови, наявність ресурсів і можливостей та ризики, які мають бути обов'язково передбаченими.

Стратегія розвитку повинна бути спрямована, в першу чергу, на підвищення конкурентоспроможності та сприятливого інвестиційного клімату. Таким чином стратегія виступає не тільки як інструмент обґрунтування, вироблення, реалізації цілей і задач виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного і соціального характеру, не тільки як фактор, що регулює діяльність територіальної громади доти, поки намічені цілі і задачі не будуть досягнуті, але одночасно і як засіб зв'язку громади з ринковим

середовищем. Наслідком такого підходу до формування стратегії власне є документ стратегії розвитку, який для органу місцевого самоврядування, а також партнерів підприємців та громади – стає свого роду путівником у прийнятті рішень.

Тому стратегію розвитку територіальної громади необхідно розуміти як довготерміновий план, який окреслює загальний напрям дій місцевої влади та її партнерів (сектор підприємництва, громадські організації, мешканці), а також представляє способи та знаряддя його втілення. Вироблені припущення стратегії розвитку обґрунтовують рішення методичного, фінансового та організаційного характеру, які приймаються владою.

У сучасному розумінні стратегія повинна:

- містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку;
- підтримувати громадську ініціативу;
- концентрувати головні зусилля в потрібний час у потрібному місці;
- передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- визначати скоординоване керівництво;
- окреслювати коректний порядок дій;
- забезпечувати гарантовані ресурси.

Отже поняття стратегії місцевого розвитку є достатньо багатограним і включає в себе багато різних аспектів, пов'язаних з економічними, соціальним, культурним, екологічним та іншими аспектами життя громади (рис. 1.2)¹³.

¹³ Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ. 2012. 88 с. URL:

http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf



Рис. 1.2 - Стратегія місцевого розвитку як багатогранне поняття

Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади повинна характеризуватися кількома суттєвими рисами:

- зосереджуватися на тих напрямках розвитку громади, які становлять для неї найбільший шанс в майбутньому;
- характеризуватися точним, логічним записом, який впливає зі стратегічних напрямів розвитку в системі: стратегічних цілей, операційних цілей, завдань для реалізації;
- окреслювати конкурентні переваги громади у відношенні до ближнього і дальнього оточення – творить стратегію динамічного розвитку;
- бути результатом праці представників всіх груп громади, починаючи з місцевої влади, організації і установ ради та завершуючи мешканцями. Це дозволяє отримати пропозиції цілей та завдань від усіх зацікавлених сторін, а також сприйняття представниками місцевої спільноти рішень та завдань, які приймаються в рамках стратегії;
- бути пов'язаною з іншими документами стратегічного характеру.¹⁴

¹⁴ Саєнко П.О Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Електронний журнал. Економіка та суспільство. 2016. Вип. №7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/100.pdf

Основної метою реформи місцевого самоврядування є, передусім, забезпечення спроможності громад самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення. Стратегія розвитку – це документ, який містить принципи (припущення), прийняті під час реалізації процесу планування. Планування становить особливий вид прийняття рішень, що займається тим конкретним майбутнім, якого головні місцеві середовища прагнуть для своєї територіальної громади, і якого можливо досягнути з огляду на вплив різноманітних факторів. Відтак, готуючи процес планування розвитку громади варто детально ознайомитися із існуючими джерелами інформації. Так, для прикладу, у навчальному посібнику для посадових осіб місцевого самоврядування «Планування розвитку територіальних громад»¹⁵ представлено сучасні підходи до планування розвитку громад, особливості місцевого економічного розвитку, сталого розвитку, зазначено підходи до використання інноваційних інструментів в плануванні, описано систему діагностики та оцінки стану громади, питання стратегічного та просторового планування тощо. Посібник пропонує читачам усвідомлення викликів глобалізації для місцевого розвитку та способів використання новітніх інструментів управління, розуміння основних трендів та закономірностей, за якими успішно розвиваються громади в умовах сьогодення.

Навчальний посібник «Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади»¹⁶ відображає практичні матеріали, підготовлені під час супроводження процесу стратегічного планування в окремих об'єднаних територіальних громадах, розкриває теоретичні та прикладні питання стратегічного планування, відповідний європейський досвід. Авторами сформовано рекомендації щодо застосування інструментарію стратегічного планування в об'єднаних територіальних громадах.

¹⁵ Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>

¹⁶ Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб., 2017. 121 с. URL: https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf

У посібнику «Стратегічне планування у громад» зроблено спробу у досить простому вигляді показати, чому виникає потреба у стратегічному плануванні, на чому слід базувати таке планування, як це відбувається в європейських країнах і як правильно зробити планування в об'єднаній територіальній громаді на основі українського законодавства та практичного досвіду, який уже є в Україні¹⁷.

Посібник «Стратегічне планування місцевого розвитку» містить теоретичні матеріали щодо основ стратегічного планування місцевого розвитку та практичні завдання, які дають змогу виробити вміння та набуті навичок практичного застосування технологій стратегічного планування місцевого економічного розвитку¹⁸.

В рамках Проєкту «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правнича допомога громадам», що реалізовувався за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» розроблено методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах.¹⁹

Отже, об'єднання територіальних громад є результатом реформи децентралізації в Україні, формування у кожній громаді власної якісної стратегії розвитку територіальної громади, має стати запорукою переходу місцевого самоврядування на якісно новий рівень життя. Вивчення теоретичних основи стратегічного планування розвитку територіальних громад за період децентралізації дозволяє стверджувати наявність достатньої кількості навчально-методичної літератури з питань стратегічного планування розвитку територіальних громад, важливо мати людський ресурс, який зможе застосувати практично набуті знання.

¹⁷ Ткачук Анатолій, Кашевський Василь, Мавко Петро. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/84/Strategichne-planuvannya.pdf>

¹⁸ Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с. URL: <http://surl.li/djqkh>

¹⁹ Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%9F-%D0%9E%D0%A2%D0%93-%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE-2018-5.pdf>

1.2 Нормативно-правовий аспект забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні

Для ефективного розвитку територіальних громад необхідною складовою є їх нормативно-правове та законодавче забезпечення. Розвиток територіальної громади вимагає ефективного використання свого потенціалу з урахуванням усіх його аспектів під час розроблення та реалізації стратегії розвитку. Такий підхід безпосередньо стосується забезпечення життєдіяльності територіальної громади та має відповідати інтересам населення і європейським засадам державної регіональної політики.

Сьогодні система нормативно-правових основ, які регламентують стратегічний розвиток територіальних громад, є однією з найбільших розгалужених. Основними джерелами у цій сфері є Конституція України; закони України; міжнародно-правові акти у галузі місцевого самоврядування; підзаконні нормативно-правові акти органів державної влади в галузі місцевого самоврядування; нормативно-правові договори тощо.

Істотне місце серед джерел у нормативно-правовій основі реалізації державної політики у сфері стратегічного планування та розвитку територіальних громад займає Конституція України, яка не лише визначає систему основ конституційного ладу, правовий статус людини і громадянина, систему органів держави і місцевого самоврядування, створюючи правову основу безпосереднього народовладдя, державної влади і місцевого самоврядування як форм публічної влади, але й визначає основні напрями державної політики у сфері місцевого самоврядування і регіонального розвитку.²⁰

²⁰ Барновська Т.М., Остапенко О.Г. Конституційно-правові засади формування та реалізації державної політики розвитку територіальних громад в Україні. Державне управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015. №22. С.153-158. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2015/33.pdf

В Україні основним суб'єктом самоврядування є територіальна громада, що закріплено в Конституції України²¹ та Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні».²²

Щоб стратегічне планування працювало ефективно, для нього потрібна опорна база – система нормативно-правових актів, яка має передбачати як права та повноваження органів місцевої влади в сфері розробки та реалізації місцевих стратегій, так і відповідальність.

Нормативно-правову базу здійснення стратегічного планування місцевого розвитку можна умовно поділити на три блоки:

- перший – визначає роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема – через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку;
- другий – формує основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від держави до окремої території);
- третій – визначає особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку юридичних і фізичних осіб.²³

При розробці та реалізації стратегій в громадах керуються низкою нормативно-правових актів: починаючи від Конституції України та Законів України – закінчуючи спеціальними методичними рекомендаціями. Основні з них відображені на рисунку 1.3.

Україна – країна зі складною геополітичною ситуацією та економічними викликами, потребує ефективного стратегічного планування на регіональному рівні для досягнення сталого розвитку та процвітання всіх її регіонів. На сьогоднішній день, правове забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні в Україні має свої переваги і недоліки.

²¹ Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР, поточна редакція від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

²² Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280, поточна редакція від 03.08.2023р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#doc_info

²³ Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ. 2012. С.17. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf

28.06.1996 254к/96-В	<ul style="list-style-type: none"> • Конституція України поточна редакція 01.01.2020
Закони України	<ul style="list-style-type: none"> • Про місцеве самоврядування в Україні від 21.05.1997 № 280/97-ВР, поточна редакція від 03.08.2023 • Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України від 02.12.2021 №1602-III • Про співробітництво територіальних громад від 17.06.2014 р. №1508-VII, поточна редакція від 04.04.2023 • Про добровільне об'єднання територіальних громад від 05.02.2015 р. №157- VII, поточна редакція від 14.05.2020 • Про засади державної регіональної політики від 05.02.2015 р. №156-VIII, поточна редакція від 21.07.2023 • Про внесення змін до Закону України Про співробітництво територіальних громад"щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад від 12.01.2023 р. № 2867-IX
08.07.2010 № 2456-VI	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджетний кодекс України поточна редакція 13.09.2023
Укази Президента України	<ul style="list-style-type: none"> • Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року від 30.09.2019 № 722/2019
Постанови Кабінету Міністрів України	<ul style="list-style-type: none"> • Методика формування спроможних територіальних громад, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. №214, поточна редакція 05.03.2023 • Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів, постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. №816, 817
Накази міністерств	<ul style="list-style-type: none"> • Наказ Міністерства розвитку громад та територій України №265 від 21.12.2022 Про затвердження методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад
Стратегії розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року, постанова Кабінету міністрів України №179 від 03.03.2021 • Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, постанова Кабінету міністрів України № 695 від 05.08.2020 • Розпорядження Кабінету Міністрів України Деякі питання реалізації у 2021-2023 роках Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки від 12 травня 2021 р. № 497-р • Місцеві стратегії та програми розвитку
Урядовий портал	<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційні та довідкові матеріали з питань стратегічного планування регіонального розвитку

Рис. 1.3 Нормативно-правова база для розробки стратегій ТГ

Однією з головних переваг правового та інституційного забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні є наявність законодавчої бази, яка регулює процес планування розвитку регіонів. Зокрема, Конституція України, як основний закон країни, визначає загальні принципи та засади для розвитку регіонів. У ній закріплені принципи децентралізації та місцевого самоврядування, які створюють правові передумови для активної участі місцевих органів влади в стратегічному плануванні та реалізації регіональних програм і проєктів.

Конституція України гарантує місцевим органам влади широкі повноваження та автономію в управлінні своїми територіями, що дозволяє їм більш ефективно залучатися до стратегічного планування розвитку регіонів. Ці повноваження дозволяють місцевим органам влади визначати пріоритетні напрямки розвитку своїх територій, розробляти та реалізовувати стратегії, а також виконувати функції контролю та моніторингу за їх виконанням.

Закріплені в Конституції України принципи децентралізації та місцевого самоврядування сприяють створенню сприятливого клімату для розвитку регіональної політики та стратегічного планування. Ці принципи підкреслюють важливість розподілу влади та відповідальності між центральним та місцевими рівнями управління, що сприяє забезпеченню гнучкості та адаптивності в розробці регіональних стратегій.

Таким чином, наявність Конституції України, яка закріплює принципи децентралізації та місцевого самоврядування, є важливим фактором для забезпечення ефективного і сталого регіонального розвитку. Вона створює необхідні правові передумови для активної участі місцевих органів влади у процесі стратегічного планування, що сприяє досягненню поставлених цілей розвитку регіонів та підвищенню якості життя їх населення.

В свою чергу, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» поточна редакція від 03 серпня 2023 року № 3022-IX²⁴ встановлює

²⁴ Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280, поточна редакція від 03.08.2023р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#doc_info

організаційні та функціональні принципи місцевого самоврядування в Україні, створюючи правову основу для ефективного функціонування місцевих органів влади. Цей закон надає місцевим органам влади широкі повноваження та автономію в управлінні своїми територіями, що дозволяє їм самостійно вирішувати питання, пов'язані з розвитком регіонів. Завдяки цій автономії, місцеві органи влади отримують можливість активно залучатися до стратегічного планування розвитку своїх регіонів та визначення пріоритетних напрямків розвитку.

Так, можна сказати, що Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» створює основу для побудови співпраці між центральною та місцевою владою, а також із залученням громадськості, що сприяє демократизації процесу стратегічного планування. Варто зауважити, що в цьому Законі про розробку стратегій міст, селищ та сіл згадується, однак великої уваги не приділяється. Цій темі присвячена частина 2 статті 16, у якій йдеться, що «міські, селищні, сільські ради можуть розробляти та затверджувати з урахуванням Державної стратегії регіонального розвитку України стратегії розвитку міст, селищ та сіл». Формулювання наводить на думку, що розробка стратегій у територіальних громадах – не обов'язкове завдання для органів місцевого самоврядування «можуть розробляти стратегії, а можуть і не розробляти».

Базовий закон, яким визначаються основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики, як складової частини внутрішньої політики України є Закон України «Про засади державної регіональної політики»²⁵. Цим законом також передбачено, що документи державної регіональної політики розробляються з використанням територіально-орієнтованого та безпекового підходів, що передбачає визначення функціональних типів територій. Зокрема, встановлюються особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали від військової агресії російської федерації проти України, а також

²⁵ Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015. №156-VIII, поточна редакція від 21.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

визначаються механізми підтримки розвитку територій, що потребують особливої уваги з боку держави.

В Україні впродовж останніх 5-7 років накопичено певний досвід у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад. Починаючи з 2015-16 років, коли утворились перші об'єднані територіальні громади, окремі з них підготували та затвердили власні стратегії розвитку, виходячи з наявного правового регулювання для розробки регіональних стратегій розвитку, досвіду регіонального стратегічного планування та методичної допомоги з боку різноманітних програм і проєктів міжнародної технічної допомоги. Разом з тим, із прийняттям у 2022 році змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» в Україні з'являється чітка система трирівневого стратегічного планування держава-регіон-громада, якими передбачено розробку для всіх територіальних громад власних стратегій розвитку.

З цією метою, а також для впорядкування всіх методичних підходів Мінрегіоном спільно з експертами у сфері регіонального розвитку наприкінці 2022 року сформовано Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад²⁶, якими встановлюються загальні вимоги щодо структури, оформлення, організації процесу розроблення, затвердження, особливостей проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад та планів заходів з їх реалізації. Ці вимоги відповідають європейським засадам у сфері стратегічного планування регіонального розвитку.

Напрацьовані рекомендації допоможуть органам місцевого самоврядування при плануванні довгострокового розвитку громад. Оскільки розроблення якісної та ефективної стратегії є запорукою створення сприятливого соціально-економічного середовища на своїй території. Це

²⁶ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ Міністерства розвитку громад та територій України №265 від 21.12.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/stratehichne-planuvannia-rozvytku-terytorialnykh-hromad-shliakh-ukrainy-do-ievropeiskoho-soiuzu>

надзвичайно важливо особливо в умовах війни – масштабних руйнувань інфраструктури та економічного потенціалу, масового переміщення населення та бізнесу з районів ведення бойових дій. Окрім того, методичні рекомендації направлені на створення єдиного підходу органів місцевого самоврядування до формування стратегічних документів та цілеспрямованої бюджетної політики територіальних громад.

Методичне забезпечення розробки регіональних стратегій розвитку передбачено Постановою КМУ від 04.08.23 р. № 816 «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів»²⁷.

«Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027»²⁸ є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців.

Внаслідок збройної агресії російської федерації проти України з'явилися нові виклики розвитку і «Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки» (далі ДСРР) потребує актуалізації, уточнення оперативних цілей та завдань, а також приведення у відповідність окремих положень у зв'язку із прийняттям змін до базового закону «Про засади державної регіональної політики».

Експертами ГО «Інститут громадянського суспільства» підготовлено відповідні аналітичні матеріали та пропозиції щодо актуалізації ДСРР-2027: Аналітична записка щодо питання про нову редакцію ДСРР-2027,

²⁷ Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів, постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. №816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#n93>

²⁸ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

формулювання оперативних цілей та завдань²⁹, Пропозиції щодо завдань для досягнення оперативних цілей ДСРР-2027³⁰, Інфографіка щодо завдань для досягнення оперативних цілей ДСРР-2027: Дерево цілей³¹, Функціональні типи територій: коротко про основне (аналітична записка).³²

Механізми розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також програм регіонального розвитку передбачені у Постанові КМУ «Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів»³³.

Згадка про стратегії місцевих громад є в пункті 2 статті 16 Закону України «Про засади державної регіональної політики», яким встановлено механізм розроблення регіональних стратегій, де зазначено, що «міські, селищні, сільські ради можуть розробляти та затверджувати з урахуванням Державної стратегії регіонального розвитку України стратегії розвитку міст, селищ та сіл». Правовий статус стратегій розвитку територіальних громад з позиції ОМС залишається невизначеним. Як наслідок, стратегії розвитку не сприймаються як обов'язкові документи стратегічного розвитку. Однак цей важливий стратегічний документ недооцінюється головами громад, оскільки в Україні не було залежності бюджетного фінансування від наявності стратегії. Як свідчать результати досліджень Р. Костюкевича³⁴, у багатьох сільських громадах не розроблено якісних стратегій розвитку. Об'єктивні причини такої

²⁹ До питання про нову редакцію ДСРР2027, формулювання оперативних цілей та завдань. URL: https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/analiz_zapyska_igs-zapyska-pro-czili-novoi%CC%88-dsrr-2027.pdf

³⁰ Пропозиції щодо завдань для досягнення оперативних цілей ДСРР на 2021-2027 роки. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/analitichna-zapyska-2-shhodo-onovlennya-dsrr-2027-propozycji-igs-do-zavdan-ta-czilej-dsrr-2027.pdf>

³¹ Пропозиції ГО "Інститут громадянського суспільства" (в рамках проекту "UA-EU: Згуртованість і Розвиток") щодо завдань для досягнення оперативних цілей ДСРР на 2021-2027 роки. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/infografika-derevo-czilej-dlya-onovlenoyi-dsrr-2027.pdf>

³² Функціональні типи територій: коротко про основне. Аналітична записка. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/igs-analitichna-zapyska-shhodo-fft.pdf>

³³ Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів: постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. №817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-%D0%BF#n10>

³⁴ Костюкевич Р. Чому європейський досвід стратегування важко приживається у сільських громадах? URL: <https://www.prostir.ua/?library=chomu-jevropejskyj-dosvid-stratehuvannya-vazhko-pryzhyvajetsya-usilskyh-hromadah>

ситуації пов'язані, з одного боку, з відсутністю стратегічного бачення розвитку громад, практики визначення перспективних напрямів розвитку адміністративно-територіальних одиниць, з іншого – кадровим потенціалом новостворених ОМС, зокрема з нестачею компетентних фахівців із питань фінансового менеджменту

Якщо в громадах все ж таки беруться за розробку стратегій, то стаття 17 Закону України «Про засади державної регіональної політики»³⁵ на цей випадок дає вже більш конкретну норму: «узгодження діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України та регіональних стратегій розвитку визначається Планом заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України, планами заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку, а також планом відновлення та розвитку регіонів».

Отож, слід вважати, що Закон України «Про засади державної регіональної політики» виступає як важливий інструмент, що визначає рамки для реалізації стратегічних планів розвитку регіонів. Він допомагає створити спрямовану на результат систему державного регулювання, сприяючи досягненню сталого росту, підвищенню життєвого рівня населення та зміцненню економічної потужності всіх регіонів України³⁶.

Важливо зазначити, що стратегія громади має відповідати цілям державної політики у сфері регіонального розвитку та узгоджуватися з «Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки»³⁷, «Національною економічною стратегією на період до 2030 року» (Постанова Кабміну №179 від 03.03.2021 р.)³⁸, а також – обласною стратегією. А в

³⁵ Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015. №156-VIII, поточна редакція від 21.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

³⁶ Телендій А.А. Правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні в Україні: аналіз сучасного стану. Право та державне управління. 2022. №2. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2022/50.pdf

³⁷ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

³⁸ Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 №179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

глобальному вимірі – відповідати Цілям Сталого Розвитку, сформульованими у Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року»³⁹.

Варто віддати належне законам України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»⁴⁰, «Про співробітництво територіальних громад»⁴¹, «Про внесення змін до Закону України Про співробітництво територіальних громад щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад»⁴².

Надзвичайно важливим в стратегічному плануванні регіонального розвитку було б прийняття Верховною Радою України в цілому, а не тільки за основу у першому читанні Закону України «Про державне стратегічне планування»⁴³. Даний Закон необхідний, оскільки деякі чинні нормативно-правові акти в сфері державного програмування, прогнозування і планування, непогоджені один з одним і не враховують наявний передовий вітчизняний і закордонний досвід стратегічного планування.

Але слід також зауважити, що його зміст має певні недоліки: відкрите на сьогодні питання щодо алгоритму узгодження програм, прогнозів, планів, що приймаються на національному, регіональному і місцевому рівнях; є певні питання щодо горизонту планування. В проекті визначено довгострокове планування (понад 5 років), середньострокове (від 3 до 5 років) та короткострокове (1 рік), але це не корелюється зі світовою практикою планування; залишилися невизначеними питання внесення змін у документи державного стратегічного планування – зокрема, у частині визначення підстав, порядку таких змін, повноважень учасників стратегічного планування тощо; не

³⁹ Нормативно-правове забезпечення стратегій територіальних громад: колізії та проблеми. Аналітичний центр «Обсерваторія демократії». URL: <https://od.org.ua/>

⁴⁰ Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 12.02.2012 №1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

⁴¹ Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 №1508-VII, поточна редакція від 04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

⁴² Про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад: Закон України від 12.01.2023. № 2867-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2867-20#Text>

⁴³ Про державне стратегічне планування: проект закону (реєстр. №9407) від 15.11.2011. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/49794.html>

вирішено питання щодо забезпечення виконання документів державного стратегічного планування а саме матеріального, організаційного і фінансового; не чітко прописана відповідальність посадових осіб за невиконання та/або неналежне виконання документів, що розробляються регіональними та місцевими органами управління та влади; проєкт закону передбачає що розробка документів державного стратегічного планування, має бути відкритою, але, разом із цим, в ньому не прописано конкретні механізми та заходи, які її забезпечують; не відображено процедуру публічного обговорення документів стратегічного розвитку; не має чіткого визначення порядку стратегічного планування на місцях – не зазначаються документи стратегічного планування, повноваження та відповідальність його учасників на цьому рівні. Прийняття Закону «Про державне стратегічне планування» є дуже важливим, але його зміст потребує доопрацювання для усунення визначених недоліків.

Також варто не залишити без уваги «Методику формування спроможних територіальних громад», затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. №214, поточна редакція 05.03.2023⁴⁴. У новій редакції Методики акцент зроблений на порядку розроблення перспективних планів та формуванні спроможних громад. Зміни до «Методики формування спроможних територіальних громад» дають можливість більш комплексно оцінити рівень спроможності діючих і проєктних територіальних громад. В оновленій Методиці встановлені критерії, які дають можливість оцінити рівень спроможності громади.

Загалом, Постанови Кабінету Міністрів України становлять важливий крок у забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні. Вони створюють відповідну базу для розвитку ефективних та збалансованих стратегій розвитку регіонів України, що сприяє досягненню сталого розвитку та процвітання всієї країни забезпеченні правового та інституційного забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні. Вона створює

⁴⁴ Методика формування спроможних територіальних громад, затверджена постановою Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015. №214, поточна редакція від 03.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>

відповідну базу для розвитку ефективних та збалансованих стратегій розвитку регіонів України, що сприяє досягненню сталого розвитку та процвітання всієї країни.

Як Порядок, так і Методичні рекомендації досить змістовні, визначають та роз'яснюють принципи та цілі розробки стратегій, окреслюють відповідальних суб'єктів та їх повноваження при роботі над стратегіями. Методичні рекомендації містять докладну структуру стратегій. А у Порядку прописані строки та змістовні складові виконання усіх етапів робіт, наводиться структура звітів з виконання заходів стратегії, пояснюється, хто і як робить

Загалом, аналіз сучасного стану нормативно-правового та інституційного забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні в Україні дає можливість визначити проблеми та шляхи їх вирішення, сприяє створенню ефективної системи стратегічного планування, яка є основою сталого розвитку та процвітання регіонів країни.

Підсумовуючи варто наголосити, що ефективне нормативно-правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні є критично важливим для досягнення сталого розвитку регіонів в Україні. Забезпечення належного планування дозволяє розробляти збалансовані та цілеспрямовані стратегії, спрямовані на вирішення важливих економічних, соціальних та екологічних проблем різних територій. Це також забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищує якість життя мешканців та зміцнює економічний потенціал країни. Однак, існують виклики та проблеми, такі як недостатня координація, моніторинг та контроль, які потребують вдосконалення.

З метою успішного розвитку громад необхідно також підтримувати дієвий діалог між різними рівнями влади, стимулювати участь громадськості та заохочувати впровадження інноваційних підходів до планування. Тільки згуртованими зусиллями і здійсненням необхідних реформ можна забезпечити стале та збалансоване регіональне зростання, сприяючи процвітанню всієї країни.

У процесі розроблення та впровадження проєктів нормативно-правових актів, методичних рекомендацій щодо розроблення стратегій громад в Україні важливо враховувати європейське законодавство, кращий досвід зарубіжних держав. Однак застосовувати його потрібно адаптивно, з урахуванням політичної, соціально-економічної, географічної та суспільно-правової ситуації в Україні.

Варто констатувати, що проаналізовані вище нормативно-правові документи, створюють важливий правовий фундамент для розвитку регіональних стратегій та забезпечення сталого розвитку усіх регіонів України. Ці нормативні акти створюють потужний інструментарій для ефективного планування розвитку громад та регіонів, що сприяє сталому росту економіки, покращенню життєвого рівня мешканців та підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародному рівні.

1.3 Стратегічне планування як інструмент забезпечення основ сталого розвитку територіальних громад

Трансформації регіональної структури економіки України у зв'язку з реформою децентралізації визначили необхідність орієнтації територіальних громад на вирішення завдань стратегічного розвитку продуктивних сил, модернізацію їх галузевої та просторової структури. Однак, підходи до розвитку територіальних громад, що застосовуються в сучасних умовах, не відповідають існуючим викликам, тому програми та плани розвитку, що розробляються на місцях, не дають змогу в повній мірі досягти поставлених цілей. На думку О. Хохуляк, в процесі формування програм розвитку на місцевому рівні доцільно базуватися на принципах сталого розвитку, що дає змогу збалансувати інтереси та цілі не тільки в соціально-економічній сфері, а й врахувати екологічному складову, опираючись на природно-ресурсний потенціал територій.

Досягнення балансу соціальних, економічних та екологічних інтересів зумовлює необхідність якісних змін в системі управління на місцевому рівні, в тому числі принципів оцінки перспектив та загроз сталого розвитку. У зв'язку з цим, актуальним питанням в теоретико-методичному аспекті є уточнення змісту стратегічного планування у системі інструментів управління розвитком територіальних громад як комплексу заходів щодо підвищення ефективності місцевого самоврядування.⁴⁵

Тому для забезпечення ефективної взаємодії соціального, екологічного та економічного територіального розвитку необхідними є дослідження цих систем через призму стратегічного планування. Обґрунтування стратегічного планування як інструменту забезпечення сталого розвитку в системі управління розвитком територіальних громад є необхідною складовою процесу стратегічного планування.

Важливим поняттям у процесі стратегічного планування територіальних громад є поняття сталого розвитку. Появу терміну «сталий розвиток» (sustainable development) пов'язують з ім'ям прем'єр-міністра Норвегії Г. Брундланд, яка сформулювала його в звіті «Наше спільне майбутнє», що був підготовлений і опублікований у 1987 р. Брундланд визначила його як розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, проте не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.⁴⁶

Сталий розвиток визначається як «розвиток, що забезпечує потреби сьогодення без створення ризику забезпечення потреб майбутніх поколінь». Сталий розвиток визначає принцип збереження природних систем та відтворення ними природних ресурсів, надання екосистемних послуг, від яких залежить суспільство та економіка, водночас забезпечуючи цілі розвитку людства. Екосистемні послуги – це всі корисні блага, які можна отримати від

⁴⁵ Хошуляк О.О. Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. Інноваційна економіка. 2022. №4. – URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/977/1057>

⁴⁶ Байрам Рамазан, Гейко Людмила, Сментина Наталія Методологічний аспект стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи. 2018. № 9(261). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/261/pdf/177-193.pdf>

близького сусідства з природою. Від екосистемних послуг прямо залежить задоволення фундаментальних потреб людини.⁴⁷



Рис.1.4 Трисидина концепція сталого розвитку⁴⁸

Попри відсутність в Україні окремого закону, присвяченого стратегічному плануванню, окремі положення щодо нього містяться в низці нормативно-правових та законодавчих актів. Європейським Союзом запропонована методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад, яка адаптована до сучасних економічних умов України і яка розглядає сталий розвиток і соціальну інтеграцію як основні принципи місцевого розвитку.

Сталий розвиток територіальних систем не є їх теперішнім станом, це перспектива або пріоритет, до якого необхідно прагнути:

- а) стратегічної мети функціонування територіальних соціально-економічних систем;
- б) динамічної рівноваги;

⁴⁷ Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL:

https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D1%96_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8#cite_note-1

⁴⁸ Центр екологічної сертифікації та маркування (орган з відповідності). URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok>

в) збалансованості сталого розвитку, тобто оптимального співвідношення якісних та кількісних характеристик;

г) гармонійності сталого розвитку, тобто взаємозв'язку між соціальною, економічною та екологічною сферами;

д) стабільності, а саме підтримання протягом тривалого часу позитивних параметрів розвитку;

е) конкурентоспроможності та активізації потенційних можливостей системи нарощувати та ефективно використовувати конкурентні переваги у соціальній, економічній та екологічній сферах;

з) безпеки сталого розвитку, тобто здатності до самовідтворення та недопущення дії дестабілізуючих чинників.

За таких обставин, головним способом реагування органів влади на виклики сьогодення має стати відмова від стихійного розвитку територіальних соціально-економічних систем та перехід на використання стратегічного планування, як інструменту забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Щодо правового забезпечення стратегічного планування об'єднаних територіальних громад, то слід зауважити, що Європейським союзом запропонована методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад, яка адаптована до сучасних економічних умов України. Методологія розглядає сталий розвиток і соціальну інтеграцію як основні принципи місцевого розвитку, ці принципи представлені в таблиці 1.1.

У науковій статті Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад автор О. Хохуляк⁴⁹ стверджує, що еволюційний розвиток суспільства підтверджує гіпотезу, що збалансоване соціально-економічне зростання є індикатором ефективного управління будь-якого процесу. При цьому, зарубіжна та вітчизняна практика свідчить про те, що важливим механізмом розвитку будь-якої системи, яка визначає пріоритети

⁴⁹ Хохуляк О.О. Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. Інноваційна економіка. 2022. №4. – URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/977/1057>

певної території, є реалізація стратегії. Таким чином, стратегічне планування відіграє важливу роль у прийнятті управлінських рішень щодо раціонального використання наявних ресурсів для забезпечення потреб місцевих жителів та інструментом забезпечення основи сталого розвитку територіальних громад.

Табл.1.1 – Принципи місцевого розвитку та результати їх впровадження⁵⁰

Принципи місцевого розвитку	Результати впровадження
1	2
Відповідальне управління навколишнім середовищем та раціональним використанням природних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • покращення обізнаності щодо обмежених природних ресурсів та небезпеки для середовища проживання • поліпшення середовища проживання, важливі природні ресурси зберігаються для майбутніх поколінь
Здорова і справедлива громада	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення різних потреб усіх громадян через сприяння особистому • благополуччю та соціальній інтеграції забезпечення рівних шансів для всіх
Стала економіка	<ul style="list-style-type: none"> • створення сильної, динамічної і сталої економіки, яка забезпечує процвітання • створення рівних економічних можливостей для всіх. <p>Екологічні втрати компенсують ті, хто їх спричиняє. Ефективне використання ресурсів стимулюється</p>
Практика належного управління	<ul style="list-style-type: none"> • постійне вдосконалення ефективного управління із залученням творчості та енергії громадян

Для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, як стратегічне завдання, має бути спрямоване на використання інноваційних підходів в управлінні, які передбачають підвищені вимоги до цільових показників такого розвитку з урахуванням специфіки територій та акценті на просторові особливості.

В контексті стратегічного управління та планування загалом у структурі територіальної громади, слід виокремити три основні економічні суб'єкти, а

⁵⁰ Байрам Рамазан, Гейко Людмила, Сментина Наталія Методологічний аспект стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи. 2018. № 9(261). - URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/261/pdf/177-193.pdf>

саме: спільнота (жителі громади), суб'єкти господарювання та органи місцевого самоврядування. І саме стратегічне планування направлене на забезпечення балансу інтересів цих суб'єктів в процесі управління сталим місцевим розвитком. Інструментами взаємодії зазначених економічних суб'єктів у межах стратегічного планування виступають: соціальна відповідальність, програмно-цільовий підхід, бюджетування, державно-приватне партнерство, механізми громадської участі, стратегічна екологічна оцінка, громадський аудит тощо.

Представлена позиція стратегічного планування в системі управління розвитком громад дає змогу комплексно відобразити всіх учасників, об'єкти, процеси, механізми управління, а також функціональну складову процесу формування та реалізації стратегії, які визначені в розріз трьох системних блоків: суб'єктів, об'єктів та елементів управління. Для розуміння сутності та процесу функціонування системи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад важливо визначити його місце у загальному процесі стратегічного управління (рис. 1.5).

Система управління сталим розвитком територіальних громад є відносно складним інструментарієм, що налічує обробку даних, наявність форм, методів та схем, з різним рівнем ефективності. Суб'єктами управління сталим розвитком територіальних громад виступають усі три рівні органів влади, які через адміністративні методи управління реалізують свої функції з розробки та затвердження найважливіших документів, що регламентують діяльність учасників процесу управління. Іншими суб'єктами, з одного боку, виступають суб'єкти господарювання різних форм власності, які здійснюють діяльність на території громади, з іншого боку, місцеві жителі, які виступають споживачами пропонованих на ринку товарів та послуг.

Об'єктами управління виступають, насамперед, ресурси, що складають потенціали (фінансовий, людський, природно-ресурсний тощо) території та визначають можливості для економічного відтворення, та подальшу оцінку досягнутого рівня сталого розвитку загалом, на основі їх використання.

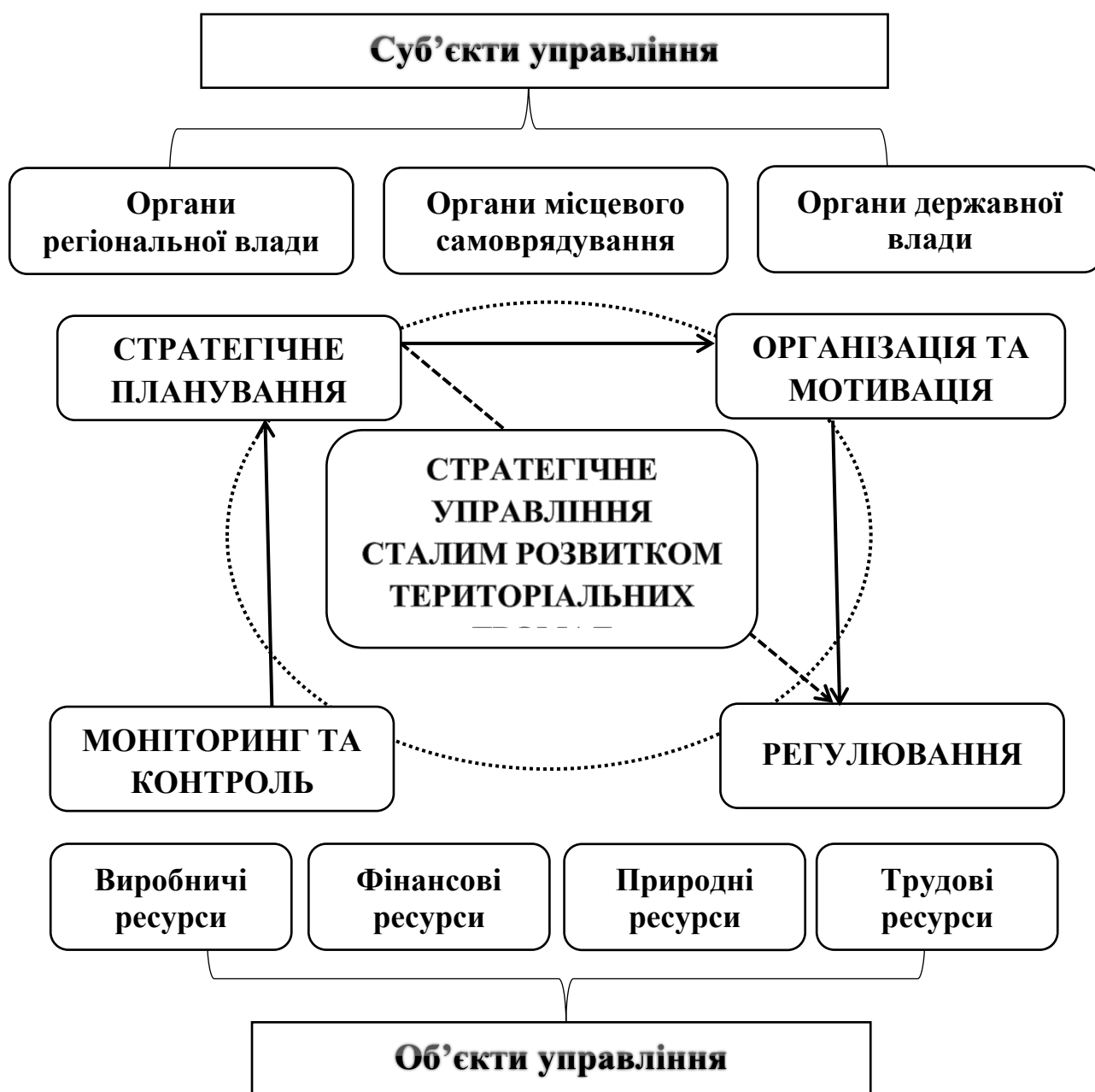


Рис.1.5 Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад⁵¹

З метою системної інтерпретації категорії «стратегічне планування сталого розвитку територіальних громад» її представлено у формі послідовних взаємопов'язаних етапів та складових елементів: стратегічний аналіз, стратегічне бачення, стратегія, стратегічний план.

⁵¹ Хошуляк О.О. Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. Інноваційна економіка. 2022. №4. – URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoqa/article/view/977/1057>

Розглядаючи соціальну, екологічну, економічну та просторову складову територіальної громади, слід зазначити, що, як і будь-який інший елемент, вони утворюють ієрархічну структуру, що відрізняється високою динамічністю процесів, які відбуваються в ній. Крім того, соціо-еколого-економічний простір прямо пов'язаний з результатами господарської діяльності суб'єктів громади, і, з одного боку, є результатом цієї діяльності, а з іншого – умовою розвитку цієї громади. Саме тому простір є важливою умовою розвитку економіки в цілому, визначаючи вектор і потенціал розвитку, просторові рамки економічного розвитку територіальної громади.

Необхідним є інтегрований вплив на ці чинники та врахування всіх сильних та слабих сторін, а також можливостей та загроз. Тому ключовим напрямом формування ефективної системи стратегічного планування, є інтеграція пріоритетів стратегічних планів соціально-економічного розвитку територіальної громади з просторовими схемами розвитку території. Саме інтегральний підхід дасть змогу при формуванні стратегічних документів та схем планування території узгодити цілі розвитку територіальної громади залежно від наявних чинників та потенціалу функціонування цієї території.⁵²

У вересні 2015 року у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку. Підсумковим документом Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 Цілей сталого розвитку.

Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Протягом 2016-2017 років тривав широкомасштабний та всеосяжний процес адаптації Цілей сталого розвитку з урахуванням українського контексту. Кожна глобальна ціль була переглянута, беручи до уваги специфіку національного розвитку. Результатом цієї роботи стала національна система, яка складається із 86 завдань національного розвитку. Загалом, 17 цілей та 86 національних завдань інкорпоровані у 145

⁵² Хошуляк О.О. Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. Інноваційна економіка. 2022. №4. URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/977/1057>

нормативно-правових актів Уряду, на реалізацію цілей і завдань спрямовано 1052 завдання та 3465 заходів, закріплених у цих актах. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року зображені на рисунку 1.6.



Рис. 1.6 – Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року⁵³

30 вересня 2019 року Президент України видав Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»⁵⁴, в якому підтримав забезпечення досягнення глобальних цілей сталого розвитку та результатів їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладених у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна»⁵⁵.

⁵³ Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

⁵⁴ Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>

⁵⁵ Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 №722/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

Підсумовуючи варто зазначити, що основним етапом стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад є проведення аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також створення стратегічно орієнтованих характеристик, що включають у себе оцінки нових можливостей та загроз. Іншими словами, цей процес можна розглядати як регламентацію управління економічними процесами розвитку громади, реалізованим за допомогою планів, які впливають на різні фактори.

Кожен етап стратегічного планування (стратегічний аналіз, стратегічне бачення, стратегія, стратегічний план) має своє функціональне призначення і дозволяє вирішити проблеми територіальної громади, вибрати відповідні інструменти підвищення ефективності її сталого розвитку. Сукупність цих етапів формує єдину систему та елементи ефективності стратегічного планування.

Отже, стратегічне планування з урахуванням основних чинників та подальше управління ними на основі актуальної та достовірної інформації щодо змін соціальних, політичних, правових, економічних, адміністративних та інших впливів на економічну систему території дозволяє уникнути загроз та ризиків між її елементами та забезпечити на цій основі сталий розвиток територіальної громади.

РОЗДІЛ 2

ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЯСІНЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Методологія розробки стратегічного плану розвитку територіальних громад на прикладі формування стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки⁵⁶, вказується про необхідність здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад та ефективного управління ресурсами для їх розвитку.

Планування власного розвитку дозволяє громаді краще усвідомити цілі власного розвитку, краще зрозуміти власні конкурентні переваги, а також небезпеки та загрози, які можуть на неї очікувати, дозволяє ефективніше та економніше витратити власні та зовнішні ресурси (фінансові, інфраструктурні, людські), дозволяє впровадити контроль за їх використанням.

Перед тим, як почати процес планування, варто ознайомитися з методологією планування. За найпоширенішими визначеннями під методологією розуміємо принципи та способи певної діяльності, а також знання того, чому саме ці принципи та способи застосовуються. Під методологією, варто розуміти сукупність теоретичних положень, критеріїв і методів, які відображають найбільш істотні зв'язки між суспільними явищами⁵⁷.

Методологія розробки стратегії містить кілька рівнів, серед яких – метод стратегічного управління розвитком територіальної громади як територіальної

⁵⁶ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

⁵⁷ Бутко М.П., Харченко Ю. П. Методологічне стратегізування регіонального розвитку в умовах модернізації інституціонального базису української держави. Регіональна економіка. 2020. №4. URL: https://re.gov.ua/doi/re2020.04.013_u

соціально-економічної системи, сукупність процесів, етапів, кроків при розробленні стратегії, а також прикладні методики та техніки, які застосовуються в тому чи іншому процесі.

При всій різноманітності моделей та методів стратегічного планування, вони мають три великі блоки, притаманні будь-якому проєктному циклу. У рамках розроблення стратегії розвитку громади на практиці метод стратегічного управління застосовується через логічно несуперечливу послідовність процесів або кроків, які відображає наступна схема:



Рис. 2.1 - Схема процесу розробки Стратегічного плану⁵⁸

На схемі бачимо три основні етапи, в рамках яких показано кроки, які необхідно здійснити в процесі розробки стратегії з використанням певних прикладних методик та технік, стратегічний план (план реалізації стратегії) з'являється нижче червоної лінії.

На сьогоднішній день розроблено чимало методичних рекомендацій щодо розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання власних стратегій розвитку територіальним громадам. Щодо прикладу найбільш застосовувані: «Методичні

⁵⁸ Ткачук А.Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). Київ. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. С. 25-26. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/84/Strategichne-planuvannya.pdf>

рекомендації щодо стратегічного планування в громадах»⁵⁹ реалізується за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» та Проєкту «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правничої допомоги громадам», Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади»⁶⁰ розроблені за підтримки Асоціації міст України спільними зусиллями, «Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації, стратегій розвитку територіальних громад»⁶¹ затверджені наказом Міністерства розвитку громад та територій України №265 від 21.12.2022 року, які розроблено для надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування при підготовці стратегій розвитку територіальних громад з метою планування їх розвитку, а також забезпечення єдиного підходу до формування документів державної регіональної політики. Саме ці Методичні рекомендації визначають порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, зокрема із використанням RBM-підходів (управління, орієнтоване на результат), та чітко визначається термінологія понять, що використовуються при написанні стратегій розвитку територіальних громад.

Модель стратегії та методологія її розробки звичайно обирається відповідно до потреб та особливостей територіальної громади селища, міста, економічного регіону. Пропонується застосувати методологію 6 логічних етапів для розробки стратегії розвитку територіальної громади:

Етап 1: Організація роботи зі стратегічного планування;

⁵⁹ Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%9F-%D0%9E%D0%A2%D0%93-%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE-2018-5.pdf>

⁶⁰ Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади». URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf

⁶¹ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ Міністерства розвитку громад та територій України №265 від 21.12.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/stratehichne-planuvannia-rozvytku-terytorialnykh-hromad-shliakh-ukrainy-do-ievropeiskoho-soiuzu>

- Етап 2: Аналіз середовища та факторів розвитку територіальної громади;
- Етап 3: Визначення місії, бачення, сценаріїв та напрямів розвитку;
- Етап 4: Розробка планів дій та Плану реалізації стратегії;
- Етап 5: Громадське обговорення та ухвалення стратегії;
- Етап 6: Моніторинг та впровадження⁶².

У процесі стратегічного планування дуже важливим є I етап організаційного забезпечення. Саме від нього залежить адекватність та якість самого процесу. На цьому етапі формується центральний орган стратегічного планування – робоча група, якій громада делегує право та наділяє відповідальністю за формулювання й прийняття стратегічних рішень щодо майбутнього. Робоча група є легітимним робочим органом, діяльність якого поширюється на весь період планування. Крім цього, на першому етапі відбувалося залучення місцевих експертів, які беруть участь у підготовці аналітичних матеріалів для стратегії, а також повне організаційне та інформаційне забезпечення процесу.

II етап у процесі розробки стратегії розвитку аналітичний - аналіз середовища та факторів розвитку територіальної громади, так званий соціально-економічний аналіз громади, що передбачає визначення профілю громади. Соціально-економічний аналіз (СЕА) є важливою, але не єдиною складовою процесу розробки Стратегії, тому не може розглядатись окремо від інших етапів роботи. Проте саме СЕА лягає в основу розробки можливих сценаріїв розвитку, визначення сильних та слабких сторін громади, опитування мешканців та бізнесу. За результатами визначаються стратегічні передумови - все, що істотно впливає або впливатиме на майбутній розвиток громади.

III етап – планувальний – визначення місії, бачення, сценаріїв та напрямів розвитку, стратегічне бачення розвитку громади іншими словами візія далі – стратегічне бачення окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток території в майбутньому, є концентрованим уявленням про громаду в

⁶² Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 січня 2018 року. URL: http://decentralization.gov.ua/monitoring2018_01_ua#maininfo

майбутньому, і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегією, визначення стратегічних, операційних цілей та завдань.

Місія громади – це основне призначення та сенс її існування, місце в економічній системі регіону (держави), його унікальні особливості пов'язані з причиною його появи у минулому, сукупність унікальних історичних і сучасних особливостей та конкурентних переваг громади, які у громаді вже є, та які громада хотіла б зберегти, або здобути у свідомому процесі розвитку громади.

Декларуючи місію громада самовизначається: «Хто ми є і що ми робимо?».

Стратегічне бачення – це спільне, погоджене на основі консенсусу, уявлення жителів громади про те, якою громада має виглядати в майбутньому. Визначення бачення – це здійснення вибору в ситуації невизначеності і ризику, бажаного стану громади та «сценарію» розвитку подій.

Стратегічні напрями розвитку - сфери функціонування територіальної громади, в яких необхідно проводити зміни, щоб досягти стратегічного бачення. Сукупність стратегічних напрямів розвитку має забезпечити досягнення стратегічного бачення.⁶³

Що стосується консультативного етапу, то його основною метою є інформування внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів про результати напрацювань на попередніх етапах стратегічного планування, отримати їхні зауваження, пропозиції та доповнення, а також активізувати мешканців громади для подання проєктних ідей до плану реалізації.

Програмний етап включає план заходів з реалізації, який здійснюється на основі планів заходів з її реалізації. План заходів розробляється для забезпечення виконання завдань, визначених стратегією та затверджується відповідною міською, селищною, сільською радою.

⁶³ Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02>

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 забезпечення управління процесом досягнення цілей та впровадження стратегії здійснюється моніторинг та оцінювання, створення можливості своєчасно відслідковувати та коригувати відхилення у ході виконання необхідно розробити ефективну систему зворотного зв'язку шляхом запровадження моніторингу та оцінювання. Моніторинг – це процес збору даних про стан та показники виконання стратегії, що досягаються у ході її впровадження.

Для моніторингу стратегії використовуються індикатори моніторингу – це показники досягнення очікувань, запланованих результатів діяльності. Щодо індикаторів моніторингу, то універсальної формули немає, кожна громада постає перед необхідністю створення своєї системи індикаторів та своєї моделі моніторингу, які складаються у відповідності з потребами та запитамі цієї громади.

Загальні вимоги до індикаторів:

- ідентичність – зрозумілий та не двозначний;
- доступність – розумна вартість;
- доречність – відповідає предмету розгляду і тісно пов'язаний із цілями, що відслідковуються;
- адекватність – забезпечує достатню основу для оцінки діяльності;

– контрольованість – підлягає незалежній перевірці.

Кроки можуть бути і більше подрібненими, перелічені є основними з необхідних.

Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики»⁶⁴ стратегії розробляються з урахуванням пріоритетів, що визначені Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідними регіональними стратегіями розвитку.

Забезпечення узгодженості стратегії розвитку територіальної громади з іншими документами планування державної регіональної політики, які затверджені на регіональному та державному рівнях дає змогу ефективніше використовувати програми розвитку, які діють на центральному та регіональному рівні.

Стратегія є головним стратегічним документом для територіальної громади, тому необхідно прагнути, щоб інші документи територіальної громади узгоджувалися з нею та були похідними від неї де це можливо.

Щодо прикладу у Ясінянській територіальній громаді підготовка стратегічного плану розвитку відбувалася у відповідності до методології, запропонованої Програмою для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку U-LEAD з Європою (Ukraine – Local Empowerment, Accountability and Development Programme), громада взяла участь в конкурсному відборі громад для надання підтримки з розробки стратегій розвитку, наприкінці листопада 2020 року.

16 грудня 2020 року Ясінянською селищною радою було прийняте рішення «Про затвердження Положення та складу робочої групи з розробки стратегічного плану розвитку Ясінянської територіальної громади на період з 2021-2027 роки»⁶⁵.

⁶⁴ Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015. №156-VIII, поточна редакція від 21.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

⁶⁵ Стратегічний план розвитку Ясінянської територіальної громади на 2023-2027 роки. URL: https://yasinya-gromada.gov.ua/?page_id=7078

Процес розробки стратегії включав послідовність поєднання методів та заходів із залученням громади, який засновується на принципах відкритості, взаємної відповідальності, спільної діяльності та вироблення узгоджених рішень.

Для підготовки стратегії селищною радою було створено робочу групу, до якої увійшли працівники Ясінянської селищної ради, депутатський корпус, члени виконавчого комітету, представники освіти, культури, молоді, охорони здоров'я, представники бізнесу, громадських організацій та мешканці громади. Це дало можливість розробити дієвий документ, що слугуватиме громаді дороговказом та дозволить врахувати інтереси та потреби всіх категорій та груп населення.

Основними завданнями, які стояли перед робочою групою, були:

- розробка проєкту бачення стратегії розвитку громади;
- визначення напрямків і пріоритетів своєї роботи;
- розробка плану дій для втілення стратегії;
- визначення проблеми та можливості соціального та економічного розвитку громади;
- проведення економічних досліджень та фінансово-технічного аналізу;
- проведення аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку громади;
- визначення пріоритетних напрямків економічного і соціального розвитку;
- прийняття участі у розробці інноваційних проєктів та внесення до них пропозицій щодо питань, які стосуються соціально-економічного розвитку громади в межах стратегічного плану;
- розповсюдження плану дій груп та проведення опитування серед громади з метою накопичення пропозицій щодо включення в стратегічний план;
- узагальнення і оцінка результатів опитування з метою включення їх в Стратегічний план дій групи;
- організація роботи по підготовці інформаційних документів з переліком і описом проєктів щодо складання і виконання стратегічного плану;

- організація роботи з засобами масової інформації;
- розробка концепції стратегічного бачення та напрямів по досягненню довго- і короткострокових цілей;
- залучення до роботи фахівців та спеціалістів з обговорюваних питань;
- прийняття участі у розробці та подання проєкту стратегічного плану на затвердження сесії Ясінянської селищної ради.

Основними методами роботи робочої групи були: мозковий штурм; техніка номінальних груп, фокус групи, індивідуальна та групова робота, дискусії та дебати, анкетні опитування мешканців та підприємців Ясінянської громади тощо.

Під час розробки стратегічного плану застосовано основні методологічні принципи:

- глибока і системна діагностика тенденцій соціально-економічного розвитку території та формування на основі їх аналізу реалістичних прогнозів;
- експертний аналіз внутрішнього потенціалу та конкурентного зовнішнього середовища;
- формування реалістичного бачення майбутнього та постановки реальних і досяжних стратегічних цілей, що ґрунтуються на соціально-економічному аналізі та експертному аналізі SWOT;
- формування плану дій з врахуванням наявних ресурсів, їх джерел, термінів реалізації завдань, критеріїв виконання та конкретних виконавців;
- узгодження основних засад стратегії з усіма найважливішими секторами громади;
- розробка стратегічного плану з врахуванням існуючих планових документів громади;
- залучення до розробки стратегії місцевих експертів;
- врахування громадської думки через механізми широкого залучення громадськості до процесу стратегічного планування;

- опрацювання дієвої системи управління стратегічним планом, контролювання за його реалізацією, корегування та оновлення стратегічного плану;
- консультанти та зовнішні експерти надають лише методичну підтримку, допомогу в обробці даних, пропозиції щодо вирішення проблем та використання можливостей, але остаточне рішення залишається за громадою.

Процес планування розпочався 16 грудня 2020 року відбором місцевих експертів, які допомогли зібрати необхідні статистичні та дескриптивні дані для соціально-економічного аналізу. Крім членів робочої групи до процесу планування було здійснено запит до державних установ в Рахівському районі. Збір даних проводився впродовж всього процесу стратегічного планування.

Перше засідання Робочої групи з підготовки проєкту стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади відбулось 27 січня 2021 року. В рамках засідання було здійснено ознайомлення учасників Робочої групи з рішенням голови Ясінянської селищної ради «Про затвердження Положення та складу робочої групи з підготовки Стратегічного плану розвитку Ясінянської селищної громади»⁶⁶, представлення учасників робочої групи, огляд процесу та етапи розробки стратегічного планування, огляд опитування підприємців та мешканців Ясінянської громади.

З використанням розроблених анкет, робочою групою було проведено дослідження громадської думки в громаді щодо ставлення місцевого населення до своєї громади, найважливіших проблем громади, шляхів їх вирішення шляхом анкетування. Результати дослідження використано як джерело ідей щодо перспективних проєктів розвитку, а також з метою популяризації процесу стратегічного планування серед місцевого населення громади.

Важливою частиною дослідження стало опитування підприємців з метою оцінки підприємницького клімату Ясінянської громади. Ця частина

⁶⁶ Про затвердження Положення та складу робочої групи з підготовки Стратегічного плану розвитку Ясінянської селищної громади: Рішення голови Ясінянської селищної ради №36 від 16.12.2020.
URL: https://yasinya-gromada.gov.ua/?page_id=1076

дослідження стала основою для формування стратегічного напрямку «Економічний розвиток громади».

Друге засідання Робочої групи відбулось 14 квітня 2021 на засіданні, учасниками Робочої групи було розглянуто та обговорено стратегічний аналіз громади, результати, проведених анкетувань серед мешканців та підприємців громади, формулювання стратегічного бачення громади, а також учасникам Робочої групи було презентовано процес проведення SWOT аналізу.

Третє засідання, яке відбулось 12 серпня 2021 року та було присвячене затвердженню SWOT аналізу та аналізу стратегічного бачення Ясінянської громади, визначенню стратегічних пріоритетів (напрямів розвитку), формулюванню стратегічних проблем та обговоренню проекту структури стратегічних і операційних цілей. Таким чином була сформульована концептуальна, основна частина стратегічного плану. Учасникам робочої групи було доручено підготувати проекти та надати їх учасникам робочої групи, які працюють в Ясінянській територіальній громаді. До 31 серпня 2021 року робочою групою було оголошено збір проектних ідей для мешканців громади, які мають відповідати завданням стратегії.

Четверте підсумкове засідання робочої групи відбулось 4 жовтня 2021 року було присвячене формуванню плану дій, тобто операційні та, відповідно, стратегічні цілі було деталізовано на проектному рівні виконання завдань. Формулювання завдань відбувалося у форматі **«Дія – Відповідальний – Виконавець - Джерела ресурсів – Терміни - Критерій виконання»**. Також була проведена пріоритезація завдань, що дозволило скласти календарний план реалізації завдань стратегічного плану. Для завдань, які заплановані до виконання у наступному році, були розроблені картки проектів.

Крім цього, впродовж усього процесу стратегічного планування діяльність робочої групи та проміжні результати її роботи висвітлювали в мережі Інтернет, зокрема на: офіційній сторінці веб-сайт Ясінянської територіальної громади⁶⁷, офіційна інтернет-сторінка Ясінянської

⁶⁷ Офіційна сторінка веб-сайту Ясінянської селищної ради. URL: <https://yasinya-gromada.gov.ua>

територіальної громади в мережі Facebook⁶⁸, також промоція здійснювалася шляхом поширення інформації щодо розробки стратегічного планування в інтернет-групах та серед мешканців громади шляхом поширення інформації на особистих сторінках щодо заходів, які проводились.

Першу редакцію документа стратегічного плану розвитку було завершено в середині листопада 2021 року, а вже 11 грудня в громаді було проведено громадське обговорення проєкту стратегічного плану розвитку Ясінянської територіальної громади на 2023-2027 року.⁶⁹

Варто відзначити, що методологія розробки стратегічного плану розвитку територіальних громад відіграє важливу роль у створенні ефективних та результативних стратегій розвитку конкретних місцевих громад. Методологія встановлює структурний підхід до розробки стратегії, що сприяє взаємодії різних зацікавлених сторін.

Дослідження методології розробки стратегічного плану розвитку територіальних громад, ілюстроване прикладом формування стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади, акцентує увагу на важливість системного та відповідного підходу до планування майбутнього розвитку місцевих громад.

Одним із ключових висновків є те, що успішне стратегічне планування потребує активної участі всіх зацікавлених сторін, включаючи місцеві органи влади, підприємства, громадські організації та мешканців. Інтеграція різноманітних голосів та перспектив дозволяє створювати стратегії, які відзначаються широкою підтримкою та відповідають реальним потребам громади.

Також дослідження підкреслило значення використання різноманітних інструментів та методів при розробці стратегії розвитку. Врахування аналізу SWOT, економічних моделей та соціокультурних аспектів дозволяє створити

⁶⁸ Офіційна сторінка Ясінянської селищної ради в мережі facebook. URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100066934600630>

⁶⁹ Стратегічний план розвитку Ясінянської територіальної громади на 2023-2027 роки. URL: https://yasinya-gromada.gov.ua/?page_id=7078

комплексні та збалансовані стратегії, які враховують усі важливі вектори розвитку.

Приклад Ясінянської територіальної громади показує, що кількість елементів ефективного стратегічного планування є поєднанням короткострокових та довгострокових цілей. Адаптивні стратегії, які можуть отримати та реагувати на зміни в економічному, соціокультурному та політичному середовищі, стають основою для сталого та успішного розвитку громади.

2.2 Аналіз сильних та слабких сторін процесу формування Стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади

Стратегічний план розвитку Ясінянської територіальної громади 2023-2027 роки – це основний документ планування економічного, соціального та екологічного розвитку громади; є основним орієнтиром для планування напрямків розвитку громади, а також для визначення критеріїв відбору та результативності окремих проєктів з метою реалізації стратегічних цілей.

Стратегічний план розвитку громади відповідає Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Указу Президента України «Про Стратегію сталого розвитку України на період до 2030 року», Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки», Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів», «Регіональній Стратегії розвитку Закарпатської області на період 2021-2027 років» та іншим нормативно-правовим актам України.

В основу стратегічного плану розвитку Ясінянської територіальної громади покладено концепцію сталого розвитку, яка передбачає гармонійний

розвиток економічної, соціальної та екологічної складових громади. Стратегічний план розвитку відповідає пріоритетам державної регіональної політики, зокрема, підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів та ефективного управління у сфері регіонального розвитку.

Мета стратегічного плану – спрямувати обмежені ресурси на пріоритетні сфери, які призведуть до бажаного напрямку розвитку.

При написанні власних стратегій розвитку у територіальних громадах чітко простежуються сильні і слабкі сторони цього процесу, що стосується Ясінянської територіальної громади, то основні сильні і слабкі сторони процесу формування стратегічного плану розвитку громади відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Сильні та слабкі сторони процесу формування стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
Політична воля голови територіальної громади	Обмежені ресурси
Бажання розвиватися і ставати кращими	Відсутність кваліфікованих експертів у громаді
Високий експертний потенціал робочої групи	Брак кваліфікованих спеціалістів зі стратегічного планування
Склад громади	Недостатня комунікація та неможливість догодити кожному
Широка залученість зацікавлених сторін	Політичні фактори
Ефективно проведений SWOT – аналіз громади	Непередбачувані ситуації
SWOT – матриця Ясінянської ТГ	Короткострокове планування
Обраний тип стратегії	Слабка активність молоді
Унікальність громади	Недовіра мешканців до влади (що знижує рейтинг довіри до ОМС)
Чітке стратегічне бачення	Трудова міграція населення
Стратегічні, операційні цілі та завдання	Пандемія COVID-19
Адаптація до змін	Розгалужена нормативно-правова база
Готовність громади до співпраці та партнерства	Збройна агресія росії
План реалізації Стратегії	Бюрократичні процедури

Політична воля голови територіальної громади відіграє важливу роль у процесі формування та реалізації стратегії розвитку. Вплив політичної волі може бути вагомим і має різні аспекти, серед них:

- визначення пріоритетів та спрямованості, адже саме від політичної волі голови як від лідера громади можуть визначатися основні напрямки розвитку громади та формулювати спільні цілі, які відображають його політичні переконання та підходи;
- залучення зацікавлених сторін, створення партнерств – голова територіальної громади, маючи політичну волю, може активно залучати до процесу розробки стратегії інтереси різних сторін, таких як місцеві органи влади, громадські організації, бізнес та мешканців;
- сприяння політичному капіталу, підвищення рейтингу голови, адже ефективна стратегія розвитку може служити інструментом для підвищення рейтингу голови та забезпечення підтримкою виборців, особливо якщо вона вирішує актуальні проблеми громади;
- стабільність та періодичність, політична воля може впливати на стабільність стратегічного планування, забезпечуючи його регулярність та узгодженість з політичним курсом;
- дипломатія та злагодженість: політична воля може виявитися ключовою у зазначених конфліктах між відкритими сторонами та забезпеченні їхньої згоди на стратегічні напрямки розвитку.

Політична воля голови територіальної громади є ключовим фактором, який формує контекст та атмосферу для ефективної розробки та реалізації стратегії розвитку громади.

Бажання розвиватися і ставати кращими є сильною стороною у формуванні стратегії розвитку територіальної громади. Воно носить важливий елемент мотивації та напрямок для дії і може впливати на різні аспекти стратегічного планування. Загальним використанням цієї сильної сторони є створення стратегії, яка виявляє амбіції внутрішнього потенціалу громади,

сприятливого сталого розвитку та забезпечує досягнення її довгострокових цілей.

Високий експертний потенціал робочої групи, як зазначалося вже раніше для підготовки стратегії селищною радою було створено робочу групу, учасники якої відзначались високим експертним потенціалом, що позитивно відбилося на ефективності її роботи в цілому.

До складу громади входять 1 селищна та 3 сільські ради у складі 7 населених пунктів: селище міського типу Ясіня, село Стебний, село Лазещина, село Чорна Тиса, село Кваси, село Сітний та село Тростянець Рахівського району Закарпатської області. Ясінянська територіальна громада сформувалася 24 листопада 2020 року в рамках адміністративно-територіальної реформи. Адміністративний центр громади знаходиться в селищі міського типу Ясіня, що має розвинену територію та інфраструктуру, а також є доступним для всіх мешканців населених пунктів, що об'єдналися. **Широку залученість зацікавлених сторін** варто віднести до сильної сторони формування стратегій, адже активна участь та широке залучення різних зацікавлених сторін, таких як місцеві органи влади, громадські організації, представники бізнесу та мешканців, забезпечило високу легітимність та підтримку стратегії.

SWOT-аналіз – як вагомий інструмент, що попередньо допомагає громадам передбачити виконання аналізу сильних і слабких сторін – чинників, що можуть бути змінені у середині громади, а також дає можливість проаналізувати можливості і загрози – чинники, які є зовнішніми по відношенню до громади, і не можуть бути змінені нею. SWOT аналіз, дозволив Ясінянській територіальній громаді проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони громади, а також зовнішні можливості та загрози. Одним із перевірених інструментів вибору пріоритетів є саме ефективне проведення SWOT-аналізу територіальної громади. Результати проведеного SWOT-аналізу Ясінянської територіальної громади відображені в таблиці *додатку Б*.

SWOT-матриця вибудовується із відібраних даних таблиці SWOT-аналізу. Вона допомагає здійснити вибір можливих стратегій – важливих цілей

та планів дій, які можна реалізувати, знаходячи оптимальне поєднання між сильними і слабкими сторонами як внутрішніми чинниками, а також можливостями і загрозами як зовнішніми⁷⁰. SWOT-матриця дозволяє виявити взаємозв'язки між «внутрішніми» (сильні та слабкі сторони) та «зовнішніми» (можливості та загрози) факторами, які мають стратегічне значення для громади. Саме ці взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики і ризики, які є основою для стратегічного вибору – формулювання стратегічних та операційних цілей розвитку громади на довгострокову перспективу. Схематично SWOT-матриця Ясінянської територіальної громади відображена у *додатку В*.

Тип Стратегії вибирається в конкретних історичних і політичних умовах та визначається станом соціально-економічного розвитку громади. Оптимальний тип стратегії розвитку – змішаний, з використанням порівняльних переваг, творчим прийняттям викликів та одночасним блокуванням ризиків.

Увага на **«сильні сторони – можливості»**. Стратегічні цілі дають змогу реалізації зовнішніх можливостей громади, які підтримують її сильні сторони. Це наступальна стратегія, яка застосовується в ситуації, коли громада ще вибудовує свої позиції, а отже максимально концентрується на цілях, де можливості підтримують сильні сторони.

Увага на **«слабкі сторони – можливості»**. Стратегічні цілі орієнтовані на подолання слабких сторін, щоб розкрити нові можливості (або на існуючі можливості, що зможуть ліквідувати/зменшити слабкі сторони громади). Це більш оборонний стратегічний підхід, при якому, після того, як наявні шанси були використані, ми шукаємо нового місця для участі шляхом усунення власних слабких сторін.

Увага на **«сильні сторони – загрози»**. Стратегічні цілі орієнтуються на тому як сильні сторони можуть бути використані для того, щоб обмежити або

⁷⁰ Васильченко Г., Єременко Н., Парасюк І. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ. ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ». 2015. 256 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>

усунути вплив загроз. Ця комбінація також представляє захисний (оборонний) варіант. Вона може бути застосована для розвинених громад з сильною конкурентною позицією, які працюють на запобігання певних (очікуваних) негативних зовнішніх впливів, використовуючи власні сильні сторони.

Увага на «слабкі сторони – загрози». Стратегічні цілі орієнтуються на тому, як сильні сторони можуть бути використані для того, щоб обмежити або усунути вплив загроз. Ця комбінація також представляє захисний (оборонний) варіант. Вона може бути застосована для розвинених громад з сильною конкурентною позицією, які працюють на запобігання певних (очікуваних) негативних зовнішніх впливів, використовуючи власні сильні сторони.

Таблиця 2.2 – Типи стратегій, які формуються з огляду на наявні фактори внутрішнього і зовнішнього оточення в Ясінянській територіальній громаді⁷¹

		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішні фактори	Можливості	АГРЕСИВНА (НАСТУПАЛЬНА) (максимальне використання сильних сторін громади за одночасного використання зовнішніх можливостей)	ДИНАМІЧНА (КОНКУРЕНТНА) (формування конкурентних переваг міста через баланс слабких сторін громади та можливостей, пов'язаних з оточенням)
	Загрози	КОНСЕРВАТИВНА (ЗБЕРЕЖЕННЯ) (максимальне використання сильних сторін внутрішнього потенціалу громади за одночасного зменшення зовнішніх загроз)	ОБОРОННА (протидія зовнішнім загрозам громади)

Базуючись на результатах аналітично-описової частини та SWOT-аналізу, громада обрала, як базову, агресивну (наступальну стратегію), яка передбачає

⁷¹ Стратегічний план розвитку Ясінянської територіальної громади на 2023-2027 роки. URL: https://yasinya-gromada.gov.ua/?page_id=7078

формування переваг громади шляхом максимального використання сильних сторін громади за одночасного використання зовнішніх можливостей.

Кожна територіальна громада є **унікальною** і процес формування власних стратегій розвитку не дозволяє уникнути особливостей та потреб конкретної громади, створюючи при цьому унікальні стратегії розвитку.

Чітке стратегічне бачення - це узагальнене відображення основних цінностей мешканців та оптимістичних очікувань щодо майбутнього громади.

Ясінянська громада – серце українських Карпат та центр Гуцульського краю, успішна, спроможна та самодостатня громада із сприятливим інвестиційним кліматом та розвиненим туристичним потенціалом. Унікальний мальовничий куточок де живуть талановиті люди, з високою якістю життя.

Стратегічні, операційні цілі та завдання. Базуючись на результатах аналітично-описової частини та SWOT-аналізу, громада обрала, як базову – агресивну (наступальну стратегію), яка передбачає формування переваг громади шляхом максимального використання сильних сторін громади за одночасного використання зовнішніх можливостей.

Таким чином були обрані три головні сфери зосередження зусиль на розвиток Ясінянської громади:

1. Розвиток туризму;
2. Економічний розвиток громади;
3. Висока якість життя в громаді.

Для досягнення стратегічного бачення, за кожною стратегічною ціллю були визначені операційні цілі. Стратегічні цілі повинні давати відповідь на запитання, що необхідно зробити, щоб досягти бачення розвитку громади. Операційні цілі деталізовані в завданнях. Завдання дають відповіді на питання, яким шляхом, яким чином громада намагатиметься досягнути цілей свого розвитку.

Адаптивність до змін, визначається як гармонізація стратегій зі змінами в економічному, соціокультурному та політичному середовищі є сильною

стороною формування стратегій. Громади, які можуть швидко реагувати та адаптуватися до нових умов, мають перевагу.

Готовність громади до співпраці та партнерства – це здатність громади формувати стратегії, які сприяють співпраці та партнерству із зовнішніми стейкхолдерами, включаючи бізнес, громадські організації та інші громади, можуть зміцнити ресурси, що впливають на формування стратегії розвитку.

В основу **Плану реалізації стратегії** лягли проєктні ідеї, відібрані під час робочого засідання, яке відбулось 04 жовтня 2021 року та доопрацьовані членами Робочої групи на основі пропозицій, що надійшли від представників підприємств, установ та організацій Ясінянської ТГ.

Розробка Плану заходів відбувалась із залученням усіх зацікавлених суб'єктів регіонального розвитку (представників місцевого органу виконавчої влади, представники установ, організацій та підприємств, громадських організацій), проєктні ідеї яких відповідали таким критеріям:

1. Отримувачем вигод від реалізації проєкту не можуть бути окрема фізична або юридична особа.
2. Термін реалізації проєкту – не більше як 3 роки (2023-2025 роки).
3. Проєктні ідеї повинні відповідати стратегічним цілям та завданням стратегії.
4. Існує людська та технічна спроможність для реалізації проєкту (досвід реалізації подібних проєктів).
5. Обґрунтованість вартості проєкту (є відповідні кошторисні розрахунки або орієнтовна вартість визначена з урахуванням вже реалізованих аналогічних проєктів в інших регіонах України чи за її межами).

Робочою групою з відбору пропозицій щодо технічних завдань на проєкти регіонального розвитку для включення їх у План заходів на 2023-2025 роки з реалізації стратегії проаналізовано та відібрано надані проєктні ідеї.

План заходів націлений на забезпечення рівних можливостей доступу об'єктів регіональної політики до ресурсів державної фінансової підтримки

регіонального розвитку, але також враховує баланс і узгодженість стратегічних і операційних елементів (цілей, заходів, програм).

План реалізації стратегії розвитку громади складається з 47 технічних завдань та 133 проекти місцевого розвитку, які будуть впроваджуватися упродовж з 2023-2027 рр. на орієнтовну суму 330 691 630 грн.

Стратегія повинна реалізовуватися у 2 етапи: перший – 2023-2025 роки, другий – 2025-2027 роки. План заходів на 2023-2025 роки з реалізації стратегії розвитку Ясінянської громади на період 2023-2027 року представляє завдання на проекти регіонального розвитку, які спрямовані на досягнення стратегічних і операційних цілей стратегії, з визначеними засобами реалізації проектів, обсягом фінансування, відповідальними виконавцями, часовими рамками впровадження та очікуваними результатами.

Обмежені ресурси - брак фінансових, людських, технічних та інших ресурсів, що частково обмежує здатність громади впроваджувати стратегію та реалізовувати заплановані проекти в повному обсязі.

Відсутність кваліфікованих експертів у громаді та брак фахівців з необхідними навичками та знаннями для аналізу та розробки ефективних стратегій розвитку за різними напрямками діяльності.

Брак кваліфікованих спеціалістів зі стратегічного планування та недостатність експертів зі стратегічного планування, які могли б допомогти у розробці та впровадження стратегій.

Недостатня комунікація та неможливість догодити кожному, відсутність постійного ефективного обміну інформацією між стейкхолдерами та громадою, що може вплинути на якість формування стратегії, .

Політичні фактори, без сумніву політичні рішення та інтереси впливають на об'єктивність та ефективність формування стратегій розвитку.

Вплив **непередбачених ситуацій** полягають у неможливості передбачити всі можливості викликів та небезпеки, які можуть виникнути під час формування та реалізації стратегій.

Пандемія COVID-19: свій стратегічний план розвитку Ясінянська територіальна громада формувала саме в часи COVID-19, що значуще впливало на можливість зустрічатися робочим підгрупам для ефективної комунікації. Негативний вплив пандемії також помітно вплинув на економіку, соціальну сферу та здоров'я громадян, що частково перешкоджало у плануванні та виконанні стратегічних ініціатив.

Розгалужена нормативно-правова база: складність та розгалуженість правового середовища, що ускладнювало процес формування стратегії розвитку.

Складні та затягнуті **адміністративні та бюрократичні процедури**, які уповільнюють впровадження стратегій та реалізацію проєктів.

При написанні власних стратегій розвитку в територіальних громадах чітко простежуються сильні і слабкі сторони цього процесу, що забезпечує його ефективність та стійкість.

Розуміння та врахування слабких сторін є важливим етапом для подальшого вдосконалення процесу формування стратегій та забезпечення його успішності в умовах змін та невизначеності. Проте, не зважаючи на слабкі сторони саме процесу написання стратегій, сформовані стратегії розвитку є потужним інструментом для громади.

Якщо люди, долучені до написання стратегії врахують попередній досвід, навчаються на власних помилках та постійно вдосконалюють підходи до написання стратегії, то процес стратегічного планування розвитку територіальних громад ставатиме більш досконалим. Отже, визначення сильних і слабких сторін процесу стратегічного планування розвитку Ясінянської громади є важливою частиною роботи з розробки власної методології роботи над стратегією, враховуючи особливий, індивідуальний досвід громади та беручи до уваги її ресурсний потенціал. Врахування сильних та слабких сторін процесу формування стратегічного плану розвитку Ясінянської територіальної громади є особливо важливим зважаючи на те, що щойно сформований

стратегічний напрям розвитку потребуватиме коригування, зважаючи на вплив зовнішнього середовища.

2.3. Вплив факторів зовнішнього середовища на хід реалізації Стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади

Ще не так давно більшість стратегічних планів, підготовлених для соціально-економічного розвитку окремих міст, селищ та сіл нашої країни в рамках програм міжнародної технічної допомоги, не знайшли своєї реалізації через брак фінансової підтримки проєктів розвитку з державного бюджету, відсутності місцевих бюджетів розвитку, а також недостатніх вмій та навичок місцевої влади у пошуку інших фінансових джерел їх забезпечення. Зараз ситуація кардинально змінилася. Ці зміни, по суті, виявилися реакцією нашої держави на внутрішні чинники, які визначаються проявом розбалансованого розвитку окремих територій і регіонів, що вже почало загрожувати національній безпеці, та зовнішні, які виявляються у необхідності гармонізації власних підходів до політики національного та регіонального розвитку з європейськими⁷².

В процесі стратегічного планування розвитку вагомий вплив мають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища громади – це всі зовнішні чинники та умови, які можуть вплинути на розвиток та функціонування територіальної громади. Ці фактори можуть бути різноманітними і включати економічні, соціокультурні, політичні, технологічні, екологічні, юридичні та інші аспекти. Ці фактори формують контекст, в якому громада здійснює свою діяльність та розробляє стратегію розвитку. Розуміння зовнішнього середовища дозволяє громадам адаптуватися

⁷²Бабаян Д.П., Гончар Л.В., Яровий К.О. Європейський досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад. Науково-виробничий журнал. Інноваційна економіка. 2023. №1. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1014/1106>

до змін, реагувати на виклики та використовувати можливості для сталого розвитку.

Основні груп факторів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на хід реалізації стратегії розвитку територіальної громади, зокрема Ясінянської відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Фактори зовнішнього середовища, що можуть вплинути на хід реалізації Стратегії розвитку територіальної громади

Типи факторів	Сфера впливу
Економічні	стан економіки, ринкові умови, рівень безробіття, інфляція, доступність інвестицій, обсяги господарської діяльності тощо.
Соціокультурні	демографічні показники, освіта, культурні та соціальні цінності, рівень життя, здоров'я, епідемії та інші аспекти, що використовують характер та поведінку населення.
Політичні	політична стабільність чи нестабільність, законодавча база, рішення влади, виборчий процес, рівень громадянської участі та активності.
Безпекові	загрози безпеки, конфлікти, рівень кримінальності, війна
Технологічні	рівень технологічного розвитку, наукові досягнення, доступність нових технологій та їх використання в громаді.
Екологічні	стан навколишнього середовища, екологічні проблеми, епідемії, забруднення, вплив на природні ресурси
Юридичні та регуляторні	законодавство, норми, стандарти, правова система, регулятивні обмеження та можливості.
Міжнародна підтримка	фінансова допомога, технічна допомога, консультації, навчання та інші види ресурсів та знань

Фактори зовнішнього середовища громади є динамічними і можуть змінюватися з часом. Розуміння цих факторів дозволяє громадам адаптуватися до змін, розробляти ефективні стратегії розвитку та взаємодіяти зі своїми відкритими сторонами для досягнення спільних цілей. Дослідження зовнішніх чинників – можливостей та загроз, які впливають на розвиток громади чи визначені стратегічні цілі – справа непроста. Зовнішні чинники є багатогранними, взаємозалежними, стосуються макросередовища, що формується на різних рівнях (регіон, країна, світ). Для систематизації цього

розмаїття зовнішніх чинників зручно використовувати метод PEST-аналізу чи аналізу PESTLE. Аналіз PEST(LE) має за мету визначення, структурування та узагальнення впливу зовнішнього середовища на розвиток громади. Варто зауважити, що зовнішні фактори впливу мають наслідки прямої і непрямой дії. Термін (акронім) PESTLE створено першими літерами англійських слів. Аналіз PEST включає визначення політичного, економічного, соціокультурного та технологічного впливу, забезпечуючи спосіб для дослідження навколишнього впливу на громаду, який він мав в минулому та який він може мати у майбутньому.

Таблиця 2.4 – Перелік можливих зовнішніх впливів при PESTLE аналізі⁷³

<u>Political</u> Політичні впливи	світові та національні тенденції зміни політики та настроїв, геополітична ситуація, міжнародні зв'язки, зміна уряду та очікування виборів, зміна політичних еліт, реформи, адміністративно-територіальна система, державне управління, цілі місцевого, регіонального, національного розвитку.
<u>Economic</u> Економічні впливи	дані про економічне зростання, тенденції ВВП, структура, рівень безробіття, вартість ресурсів, вартість робочої сили, зміни у доходах публічного та приватного секторів, відсоткові ставки, інфляція, безробіття, прибутковість сфер, глобалізація економіки, макроекономічна ситуація, просторово-економічний потенціал, економічні цикли, цикли розвитку бізнесу, зміна загальнодержавної та регіональної системи розподілу праці.
<u>Social</u> Соціокультурні впливи	інформація про рівень освіти різних груп населення, демографічні зміни, інтенсивність міграції, розподіл доходів, поведінка споживачів, соціальна мобільність, зміни у способі життя, ставлення до роботи та відпочинку, захист прав споживачів.
<u>Technological</u> Технологічні впливи	нові відкриття та застарілість технологій, рівень технологічного укладу, інвестицій в науку та розвиток, реєстрація нових патентів, розвиток інформаційних технологій, автоматизація та комунікація, швидкість передачі інформації, динаміка приватного і державного (бюджетного) інвестування у наукові дослідження.
<u>Legal</u> Правові впливи	міжнародні /європейські угоди/ законодавство, трудове законодавство, законодавство про конкуренцію, податкове та бюджетне законодавство, законодавство у сфері навколишнього середовища, законодавство про місцевий розвиток, законодавство про здоров'я та безпеку, місцеве самоврядування / місцеві органи влади.
<u>Environmental</u> Екологічний вплив	екологічні стандарти та норми, витрати на енергію, споживання енергії, використання альтернативних джерел енергії, викиди в атмосферу, обсяги перевезень, утилізація відходів, захист довкілля.

⁷³ Васильченко Г., Єременко Н., Парасюк І. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ. ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ». 2015. 256 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>

Зростаюче усвідомлення важливості впливу зовнішніх чинників привело до того, що аналіз PESTLE замінив традиційний аналіз PEST.

PEST-аналіз є попереднім етапом загального аналізу ризиків проєктів. Але і на цьому етапі можна визначити загальні для всієї системи ризику. Зокрема, розвитку громади характерні ризику, які мають систематичний характер. Основні з них відображені у таблиці 2.5.

PEST-аналіз відомий з теорії маркетингового управління і становить чітку класифікацію слабких і сильних сторін розвитку територіальної громади, впливу зовнішніх чинників та можливостей, які є для подолання негативних явищ та подальшого ефективного планування.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз можливих ризиків розвитку Ясінянської територіальної громади

	Політика		Економіка
Р	<ol style="list-style-type: none"> 1. Війна в країні 2. Нестабільна політична ситуація 3. Недовіра суспільства до влади та її органів 4. Недостатність утвердження місцевого самоврядування 	Е	<ol style="list-style-type: none"> 1. Війна в країні 2. Релокація бізнесу 3. Нестабільний економічний розвиток держави 4. Високий рівень інфляції 5. Високі ставки кредитування 6. Нестабільний курс гривні
	Соціум		Технологія
S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Війна в країні 2. Значна кількість ВПО 3. Скорочення кількості працездатного населення 4. Висока трудова міграція 5. Низька престижність роботи та заробітної плати 6. Пандемія COVID- 	T	<ol style="list-style-type: none"> 1. Війна в країні 2. Застаріле обладнання, яке неорієнтоване на економію енергоносіїв 3. Низький рівень впровадження нових технологій 4. Низький рівень цифрової грамотності місцевого населення
	Законодавство		Екологія
L	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недосконала нормативно-правова база 	Е	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока рівень забрудненості в громаді 2. Вивіз та переробка сміття 3. Незаконна вирубка лісів 4. Щорічні паводки 5. Часті зсуви ґрунту

Кількісно виміряти вплив чинників за допомогою системи єдиних показників досить складно, адже на кожную громаду вони впливають

індивідуально, але враховувати ці чинники потрібно обов'язково. Саме тут найдоцільніше використовувати нечітко-лінгвістичні моделі оцінки ризиків будь-якого проєкту. Як зазначено, PEST-аналіз є попереднім етапом загального аналізу ризиків проєктів. Але і на цьому етапі можна визначити загальні для всієї системи ризику.

Серед основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на хід реалізації стратегій розвитку громад без сумніву – це війна в нашій країні, і зокрема на стратегічний план розвитку Ясінянської територіальної громади. Воєнний час гуртує українське суспільство дедалі тісніше. Всі, за рідкісним винятком, в єдиному пориві працюють на досягнення спільної мети – викинути окупанта за межі нашої держави.

Водночас патріотичний порив та емоційний підйом, які рухають українців до перемоги, не повинні руйнувати основ здорового раціоналізму, що є запорукою не лише ефективного стратегічного планування, але й небезпідставно вважається одним з наріжних каменів майбутньої повоєнної відбудови нашої держави та відновлення її економіки. Проте варто визнати, що війна відкинула реалізацію своїх стратегічних планів та проєктів на другий план.

Безумовним пріоритетом сьогодення стає визначення першочергових завдань, які мають покладатися на органи місцевого самоврядування регіонів і територіальних громад, задля того, щоб, з одного боку, забезпечити їх максимальну ефективність в управлінні ресурсним потенціалом відповідних територій, а з іншого, налагодити координацію діяльності всіх владних інституцій з метою своєчасного забезпечення нагальних потреб фронту та відновлення економіки.

Насамперед у цьому контексті слід звернути увагу на проблеми релокації бізнесу та переміщення цивільного населення зі східних регіонів країни в її центральну та західну частини. Саме тут перед органами місцевого самоврядування територіальних громад постає найбільше пов'язаних з війною викликів. Передусім мова йде про необхідність налагодження злагодженої

роботи з обласними та районними військовими адміністраціями щодо забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств і внутрішньо переміщених людей. У найближчій перспективі до цього може додатися створення належних умов для довгострокового перебування тих, хто вирішить залишитися в місцях релокації на тривалий період або й назавжди.

Ще однією важливою функцією територіальних громад та органів їх місцевого самоврядування, яка актуалізується в умовах воєнного стану, є посилення співпраці з донорськими організаціями європейських держав щодо розбудови та модернізації інфраструктури відповідних громад, а також підготовки до реалізації проєктів їх повоєнного соціально-економічного розвитку. Адже в умовах ведення бойових дій на півдні та сході нашої держави, європейські партнери в основному переорієнтувалися на військову підтримку нашої держави та надання допомоги біженцям, що були вимушені виїхати до їхніх держав. Це створило певний «інституційний вакуум» в площині формування засад повоєнного соціально-економічного розвитку України, зокрема в контексті інтеграції нашої держави до ЄС та адаптації на вітчизняний суспільний ґрунт сучасних європейських цінностей. Як наслідок, після завершення активної фази війни, особливо якщо вона затягнеться на певний період, ми можемо опинитися в ситуації, коли значна частина українського суспільства та представників влади виявляться не готовими до переходу на «мирні рейки». Це загрожує поширенням так званого «афганського синдрому», коли для багатьох людей життя в умовах постійної небезпеки, активних бойових дій та підготовки до чергових військових операцій виявляється більш природним, ніж мирне існування, з усіма його побутовими, фінансовими та соціальними проблемами (особливо коли влада не здатна вчасно налагодити безболісного переходу до повоєнного життя).⁷⁴

⁷⁴ Борщевський В., Куропась І., Матвеев Є., Микита О., Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-prioritytetiv-povojennoho-rozvytku>

Саме тому вже сьогодні Україні слід посилювати співпрацю з європейськими партнерами (як із владними інституціями, так і з інститутами громадянського суспільства) щодо розгортання низки нових програм та проєктів, спрямованих на підготовку наших владомощців і співгромадян до повоєнного етапу соціально-економічного розвитку. І саме територіальні громади та органи їх місцевого самоврядування повинні виступити у цьому питанні одними з першочергових ініціаторів, особливо якщо мова йде про громади та регіони, які віддалені від зони бойових дій, але розташовані поруч із кордоном з ЄС.

Що стосується впливу факторів зовнішнього середовища на хід реалізації стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади зі сторони «нових можливостей», а саме міжнародної підтримки, то тут в Ясінянській територіальній громаді варто відмітити відмінну роботу Відділу міжнародного співробітництва та проєктно-інвестиційної діяльності апарату виконавчого комітету Ясінянської селищної ради. З метою інвестиційної привабливості громади відділом розроблені інвестиційні пропозиції, які можуть привабити як міжнародних так і вітчизняних інвесторів.

Варто відзначити, що Ясінянська територіальна громада отримала статус громад-партнерок проєкту USAID «ГОВЕРЛА» та підписала Договір про співпрацю на п'ять років та отримала устаткування, яке дозволило забезпечити ефективну роботу відділу освіти, старостинських округів та комунальних закладів громади.

Проєкт «Комплексне розв'язання проблеми засмічення в гірській громаді» від Ukrainian Recovery Case Championship реалізовується в рамках програми «Мріємо та діємо», яка впроваджується за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та виконується IREX in Ukraine. Адже суттєвим викликом для розвитку громади стало значне засмічення туристичних об'єктів, зокрема берегів річки Чорної Тиси. Забруднення річки призводить до екологічних проблем та економічних втрат, адже ми завдаємо збитків вже не лише собі, а й сусідній Угорщині. Все сміття

сходить річками в Тису і це вже призводить до міждержавних непорозумінь між Україною й Угорщиною. Розв'язання цієї проблеми і є ключовою метою цього кейсу.

Також ключовою подією, що належить до факторів зовнішнього середовища, що впливають на хід реалізації Стратегії розвитку, є те, що Ясінянська територіальна громада ініціювала підписання Договору міжмуніципального співробітництва територіальних громад Гуцульщини у формі реалізації спільних проєктів «HUTSUL ETHNOS». Даний договір підписано 23 травня 2021 року в Ясінянській територіальній громаді та зареєстровано в Міністерстві розвитку громад та територій України в Реєстрі договорів про співробітництво територіальних громад під № 698 від 31.05.2021 року.

Метою даного співробітництва є розвиток туризму, збереження гуцульських традицій, ремесел та промислів на засадах співробітництва між громадами Гуцульщини – Закарпатської, Івано-Франківської та Чернівецької областей.

Підписання договору відбулося між 14 громадами Гуцульщини – Богданською, Верховинською, Вижницькою, Ворохтянською, Зеленською, Коломийською, Космацькою, Косівською, Кутською, Поляницькою, Надвірнянською, Рахівською, Яремчанською та Ясінянською громадами Гуцульщини.

Проєкт «HUTSUL ETHNOS» є першим масштабним договором про співробітництво територіальних громад Гуцульщини на Закарпатті та в Україні, зокрема.

В рамках програми розвитку ПРООН, яка допомагає у відновленні критично важливої соціальної і економічної інфраструктури, у підвищенні ефективності роботи місцевих органів влади у східній Україні; а також у створенні робочих місць і стимулюванні підприємництва серед ВПО і приймаючих громад, сприяє миру і примиренню, Ясінянська ТГ отримала значну допомогу. Зокрема за підтримки Проєкту «Посилення стійкості громад в

регіонах України» реалізується Програмою розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Уряду Великої Британії наданої через Посольство Великої Британії в Україні ЦНАП Ясінянської територіальної громади отримали електронну чергу, комп'ютерне обладнання та моноблок, реалізовується проєкт будівництва «Центру ДІЯ», та найближчим часом очікується паспортна станція яка профінансована, завдяки цьому проєкту.

За підтримки міжнародного проєкту «Відкриті кордони для ведмедів в Румунських та Українських Карпатах» вівчарі громади отримали електропастухи.

З Ясінянською селищною радою підписано ряд Угод про співробітництво, Меморандумів про співпрацю, договорів про спільну діяльність зокрема між: Міжнародною організацією «Людина в біді Словацька Республіка», Громадською організацією «Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини», Благодійним фондом «Центр громадських ініціатив», Міжнародним Фондом Охорони Здоров'я та Навколишнього середовища «Регіон Карпат», Громадською організацією «CASERS» в рамках проєкту «Ukraine Recovery Case Championship», Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу, Комунальним закладом вищої освіти «Ужгородський інститут культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради, Благодійною організацією, благодійний Фонд «Карпатіко».

Завдяки активності Ясінянської територіальної громади спостерігається значна фінансова підтримка та допомога від міжнародних партнерів, що відіграє важливу роль у воєнний час, та впливає на життя місцевих мешканців та ВПО. Аналізуючи вплив зовнішнього середовища на хід реалізації прийнятого стратегічного плану розвитку у Ясінянській територіальній громаді варто підсумувати, що, як і більшість громад в Україні, найбільшої шкоди за останніх 3 – 4 роки громада зазнала через вплив епідемії COVID-19, а після неї – війни. Сьогодні війна є тим фактором, який кардинально змінив вектори стратегічного розвитку громади, трансформувавши їх з розвиткових на оборонні. Попри те, згубний вплив зовнішнього середовища мобілізував зусилля громади, та змусив використати їх для підсилення таких векторів як міжнародна співпраця та співробітництво територіальних громад.

РОЗДІЛ III

АКТУАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З ОГЛЯДУ НА ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ Й ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Громади України ставали на ноги в умовах важких викликів – COVID-19, а згодом і збройної агресії росії проти України, проте «забезпечили інституційну стійкість та довели дієвість місцевого самоврядування, його важливість для шокованих та розгублених в перші дні війни людей; стійкість інфраструктурну, фінансово-економічну, соціальну, інформаційно-комунікаційну, безпекову»⁷⁵. Сильне місцеве самоврядування й надалі формуватиме вектори розвитку регіонів, держави.

Територіальні громади України, розуміючи важливість планування свого розвитку, намагалися формувати стратегічні документи. До документів стратегічного планування державної регіональної політики серед інших належать і стратегії розвитку територіальних громад⁷⁶. Стратегія розвитку територіальної громади – документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади, розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку, з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики».⁷⁷

⁷⁵ Баран М. Рудий Р. Організаційна стійкість громад як фактор забезпечення безпеки життєдіяльності в умовах воєнного стану. Проблеми гарантування безпеки людини в умовах сучасних викликів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23-24 березня 2023 року. Луцьк: ІВВ ЛНТУ, 2023. 223 с. URL: <https://lntu.edu.ua/uk/diyalnist/naukova/biznes-innovaciy-niy-centr/naukovi-zahodi/materialy-naukovykh-konferentsiy##accordion-6003>

⁷⁶ Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015. №156-VIII, поточна редакція від 21.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

⁷⁷ Порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: методичні рекомендації URL: <http://surl.li/kdiap>

Зважаючи на те, що формування стратегій це відповідальний та ресурсозатратний процес важливо своєчасно акцентувати увагу на відповідності цілей стратегії викликам часу. На нашу думку⁷⁸, всі стратегії, затвержені до початку війни в Україні, потребуватимуть оновлення відповідно до вимог часу. А, оскільки процес вивчення ситуації у територіальній громаді в умовах воєнного стану, опрацювання основних проблем та становища різних груп бенефіціарів в умовах війни, збір статистичних даних, у тому числі у розрізі різних соціальних та вікових груп жінок і чоловіків, проведення необхідних опитувань, фокус-груп із зацікавленими сторонами є довготривалим та надважливим, то питання оновлення стратегій стає надактуальним.

З початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої країни в громадах суттєво змінилися пріоритети. І, навіть, якщо стратегічні цілі залишатимуться незмінними після ґрунтовного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища громад, то оперативні цілі чи завдання однозначно зазнаватимуть змін чи доповнень.

Дослідивши першочергові питання для вирішення їх, на прикладі Ясінянської територіальної громади Закарпатської області зазначимо, що вони актуальні для більшості територіальних громад західної частини України. Серед основних питань, які, на думку робочої групи з формування стратегії розвитку громади, мають бути включені до структури цілей/завдань Стратегії є такі:

- питання безпеки – потреби в посиленому захисті території та громади в цілому, побудова та оснащення укриттів у бюджетних установах;
- зростання потреб у психологічній та соціальній підтримці населення;
- психосоціальна та фізична реабілітація військовослужбовців;

⁷⁸ Баран М.П., Вуїв В.С. Актуалізація стратегій розвитку територіальних громад у контексті викликів воєнного часу. Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. 27 жовтня 2023 року / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2023. С.12-14 URL: <https://drive.google.com/file/d/1-rtpLVIPE0k9x5scqi0fq0Y93pS-C43P/view>

- забезпечення внутрішньо переміщених осіб необхідними ресурсами для життєдіяльності та можливостями для інтеграції в новому середовищі;
- діджиталізація;
- підтримка практик розвитку волонтерства в громаді;
- питання поступової інтеграції України в європейські структури.

І, це ще невичерпний перелік питань, увагу на які звернула війна.⁷⁹

Зазначені та інші питання потребують детального вивчення та вирішення шляхом формування як оперативних рішень, так і стратегічних документів. Зважаючи на невизначеність, нестабільність, швидкозмінність умов зовнішнього середовища, громаді необхідно актуалізувати стратегію розвитку, зробити її спроможною визначати ціннісні для жителів орієнтири розвитку громади; запобігати викликам, породженим війною, та орієнтуватися на напрями, окреслені у Плані відновлення України⁸⁰.

Зважаючи на складні геополітичні реалії сучасного світу, тема актуалізації стратегій розвитку територіальних громад є надзвичайно важливою. Одним із пріоритетних завдань для України, в умовах воєнного часу та на шляху до євроінтеграції – актуалізувати державну та регіональні стратегії розвитку, що неможливо без широкого обговорення підходів до стратегічного планування та відновлення. Також не вдасться досягти повної євроінтеграції без завершення реформи децентралізації та внесення законодавчих змін на цьому шляху.

Україна має значний потенціал стати надійним партнером для багатьох європейських країн. Її географічне розташування, ресурси, талановитий народ і стратегічна важливість роблять її важливим гравцем на світовій арені. Україна демонструє свою готовність до співпраці шляхом реформування та модернізації свого суспільства, політичної системи та економіки. Співпраця між Україною та європейськими країнами може бути вигідною для всіх сторін. Вона

⁷⁹ Баран М.П., Вуїв В.С. Актуалізація стратегій розвитку територіальних громад у контексті викликів воєнного часу. Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. 27 жовтня 2023 року / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Кучевіл. Переяслав, 2023. С.12-14 URL: <https://drive.google.com/file/d/1-rtpLVIPE0k9x5scqi0fq0Y93pS-C43P/view>

⁸⁰ План відновлення України URL: <https://ua.urb-international.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>

дозволить спільно розв'язувати проблеми, зміцнювати стабільність і світову безпеку, підтримувати вільну торгівлю та інвестиції, а також сприяти культурній та освітній взаємодії.

Суб'єктність українських громад свідчить про правильне функціонування нашого суспільства. Суб'єктність громад – це не тільки визначитися юридично. Не треба чекати, поки одна влада зміниться на іншу, люди самостійно можуть керувати своїм життям. Суб'єктність повинна засновуватися на менталітеті та розумінні кожною особою. Важливо також вчитися планувати, мислити стратегічно та правильно визначати пріоритети для спільного розвитку.

Суб'єктність громади часто ґрунтується на економіці. Економічна стійкість та розвиток громади можуть бути ключовими факторами для її самостійності. Коли громада не залежить від державних дотацій та субвенцій, вона може бути незалежною і в прийнятті більшості рішень. Тому важливо прагнути і розвивати фінансову спроможність громад. Цей процес кожен може бачити по-своєму, тому важливо напрацьовувати спільне бачення, чути, розуміти і підтримувати одне одного на шляху до практик цивілізованих європейських країн, саме тут вирішальну роль і відіграє стратегічне планування розвитку територіальних громад.

Коли ми обговорюємо важливість актуалізації стратегій розвитку на рівні територіальних громад та перспективи вступу України до Європейського Союзу, важливо не забувати, що в основі цього процесу є люди, жителі громад, які працюють разом, щоб створити спільне майбутнє. Саме на рівні громад необхідно піднімати економіку, створювати робочі місця, мотивувати людей розвиватися. Це величезний обсяг роботи для громад і регіонів.

Доцільно наголосити на тому, що досвід, набутий Україною за час війни, демонструє беззаперечну перевагу самоорганізації населення перед централізованим управлінням, як в економічному плані, зокрема в контексті налагодження дієвих механізмів волонтерської підтримки збройних сил, так і в суто військовому компоненті (військові експерти стверджують, що на полі бою

жорстка владна вертикаль окупантів, часто поступається гнучкості українських командирів і бійців, здатних приймати самостійні тактичні рішення).

Для Євросоюзу розробка стратегічних планів є звичною практикою. В Україні, особливо у сільських громадах, навпаки, стратегії часто сприймаються як щось недосяжне і недоцільне. Тим часом, в Європейському Союзі стратегії є важливим інструментом для досягнення цілей і завдань.

Сильна спроможна громада може і має забезпечити розвиток на своїй території та гідний рівень життя для населення в усіх сферах життєдіяльності, проте на сьогоднішній день перед багатьма керівниками громад постає питання – як стати успішними об'єднавшись в умовах воєнного стану? Як населення громади може бути задоволеним власним добробутом, комфортним та змістовним життям. Під час розробки свого стратегічного плану розвитку громади, можна прокласти цей шлях крок за кроком, щоб досягти поставлених цілей і відстежувати прогрес⁸¹.

Варто зазначити, що українське суспільство тільки нещодавно розпочало активно вивчати та впроваджувати стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад, проте повномасштабне вторгнення росії внесло свої корективи і водночас розкрило багато нових можливостей. Для багатьох новостворених громад, які ще не мають досвіду у написанні таких стратегій це є новаторським явищем та нормативно-правова база далеко недосконала. Та й у більшості новостворених громад працівникам у виконавчих органах влади не вистачає навичок для роботи з викликами, які наразі постають перед громадою.

За даними дослідження яке проводилось Центром соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку KSE Institute у рамках проекту «Стимулювання цивільно-військового партнерства для побудови стійкості України в умовах російської військової агресії»⁸² у вересні-грудні

⁸¹ Пресцентр ініціативи «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/admin/articles/17187?fbclid=IwAR15nwdM-hzRim-uRnsPCu1tzfJmHLqMvjK6l1wxgc596zulCarTGct-aOg>

⁸² Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною. Звіт про дослідження. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Seidel.pdf>

2022 року більшість стейкхолдерів бачать, що саме проблеми в управлінні є викликом для подальшого розвитку стійкості в їхніх громадах.

Основними вимогами до стратегічного планування та регіонального розвитку на рівні територіальних громад є проєктна робота. Більше того, в основі системи фінансування від західних партнерів також будуть проєкти.

Водночас щонайменше 84% громад в минулому не мали досвіду проєктного менеджменту. У 2021 році 20% опитаних громад не здійснювало проєктну діяльність взагалі, а у 62% громад такою роботою займається голова або ініціативні співробітники, що призводить до втрачених можливостей проєктно-орієнтованого підходу в управлінні.

До переваг проєктного підходу та управління на основі даних варто віднести:

- підвищення ефективності реалізації стратегічних цілей громади;
- концентрація ресурсів на пріоритетних проєктах розвитку;
- посилення взаємодії та координації між відділами ОМС;
- залучення громадськості до формування та моніторингу проєктів;
- прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних;
- підзвітність та прозорість діяльності влади для громадян⁸³.

Лідери громад недостатньо приділяють уваги важливості проєктних менеджерів, не завжди підтримують авторитет проєктних менеджерів, а посади проєктних менеджерів у штатному розписі територіальних громад частіше за все відсутні. Також існує проблема, що працівники, які займаються проєктною діяльністю, залучаються до виконання завдань, не пов'язаних з проєктною роботою.

Сьогодні стратегії розвитку територіальних громад повинні переглядатися та набувати ризик-орієнтованого характеру, передбачати найбільш ймовірні ризики та намагатися їм запобігати задля підвищення ступеня реалізації стратегічних ініціатив, тобто мати антикризовий характер.

⁸³ Проєктний підхід в громадах. Рекомендації для керівництва громади та працівників проєктних відділів. 2023.
URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Rekomendatsii---dlya-gromad.-Proyektnii---pidhid.pdf>

Саме інтеграція стратегічного і проєктного підходів робить значний внесок у реалізацію такого завдання унаслідок того, що інтегрований підхід перетворює стратегію на портфель проєктів і програм. При цьому формування кожного проєкту передбачає аналіз ризиків і формування плану реакції на них. Для використання стратегії в антикризовому контексті механізм управління реалізацією стратегії має передбачати в залежності від діагностованого рівня настання ризиків та кризових небезпек здійснення оперативного корегування стратегії (реалізацію планів реакції на ризики) або зміни в її складі. Завдяки орієнтованості стратегії на заздалегідь визначені в проєктах ризики підвищується ступінь реалізованості стратегії. Крім того вирішенню цього ж завдання сприяє система моніторингу виконання стратегії, заснована на моніторингу окремих проєктів, а далі – моніторингу виконання цілей по гілкам дерева цілей і до стратегії у цілому. Для забезпечення дійовості стратегій в територіальних громадах слід ключову увагу приділити громадському моніторингу: доки не буде реальної управлінської відповідальності за виконання стратегії перед громадянами, ступінь їх виконання не підвищиться, а красиві стратегічні наміри залишаться обіцянками⁸⁴.

Варто зазначити, що розвиток територіальної громади у будь-якому напрямі та сфері, забезпечення її життєдіяльності, відповідно інтересам населення і європейським засадам державної політики щодо місцевого самоврядування знаходиться прямій залежності від розвитку людського потенціалу, який є фундаментом для соціально-економічного прогресу суспільства в цілому. Створення умов для реалізації людського потенціалу обумовлює стратегічний успіх як для окремо взятої територіальної громади, так і для соціально-економічного зростання країни в цілому.

Людський потенціал в умовах високої міграційної активності населення України є особливим стратегічним ресурсом подальшого розвитку громад.

Наявність кадрів в апаратах управлінських структур, ініціації бізнесу і самозайнятості є рушіями збереження громад⁸⁵.

Попри ризик затяжного конфлікту, представникам влади вже сьогодні варто думати про відновлення економіки та розвиток територій. Незважаючи на те, що активні бойові дії в Україні тривають по всій лінії фронту, стратегічний процес розвитку та відновлення країни варто починати планувати вже. Деякі проєкти та ініціативи з відновлення вже реалізуються як мінімум за 27 напрямками, на переважній більшості напрямків працюють організації громадянського суспільства. Організації громадянського суспільства – це зареєстровані відповідно до чинного законодавства громадські організації, професійні спілки, організації роботодавців, благодійні організації, релігійні організації, творчі спілки та інші організації, діяльність яких не пов'язана із здійсненням владних повноважень і отриманням прибутку з метою його розподілу⁸⁶.

В державі поки не існує єдиного загальнонаціонального плану відновлення України, розробленого владою, який мав би юридичну силу та використовувався іншими учасниками відновлення як стратегічний документ.

Відсутність такого плану є проблемою для всіх учасників відновлення: громад, донорів, організацій громадянського суспільства і т.д. Так як в Україні ще не завершений процес формування спільної стратегії з відновлення на рівні держави. Також не зрозуміло, чи буде достатнім для формування відчуття реальної причетності рівень залучення територіальних громад та громадянського суспільства з цих громад до процесу розробки національної та регіональних стратегій відновлення, та чи буде в кінцевому підсумку достатньо враховано їх позиції. Поряд з цим вже зараз значна частина донорських проєктів містить елементи заходів з відновлення.

⁸⁵ Дерун Т. М. Перспективи розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1679>

⁸⁶ Державна прикордонна служба України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/abetka-gromadyanskogo-suspilstva/>

До початку широкомасштабного вторгнення в Україні в контексті реформи децентралізації та нового адміністративно-територіального поділу вже було місце дискусії, щодо необхідності вдосконалення підходів регіональної політики та віднесення територіальних громад до певної категорії громад з позиції їх потенціалу до розвитку. Виокремлювалися полюси зростання, економічні агломерації, спроможні громади, депресивні громади, громади з особливими умовами для розвитку, громади сталого розвитку тощо. Базовими факторами в цій типологізації громад були природно-географічні характеристики, демографія та економічний потенціал. До 24 лютого 2022 року тривав багаторічний процес створення своїх власних стратегій, які відштовхувалися від наявного потенціалу та ставили собі за ціль комплексний розвиток новоутворених територіальних громад. Цей процес був дуже різним з точки зору успішності. Відповідно, при плануванні відновлення доцільно враховувати як вже набутий досвід розвитку територіальних громад, так і скоригувати нові стратегії, виходячи з нової типологізації громад в умовах війни.⁸⁷

На рівні більшості громад, є сильні відмінності в кількості та рівні активності проєктів, які фінансуються за донорські кошти. При цьому цей розрив між громадами посилюється через те, що нові проєкти заходять в ті ж самі громади, а навколишні, менш активні громади, залишаються поза увагою. Поряд із цим активніші громади мають більш розвинене громадянське суспільство, яке в багатьох випадках на поточному етапі розвитку намагається переходити від вузькоспеціалізованої діяльності до побудови комплексних рішень. Ці рішення часто мають потенціал ставати основою і для стратегій відновлення чи потенційного розвитку громади.

Варто зазначити, що в нашій країні у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027⁸⁸ роки зроблено акцент на комплексний територіальний

⁸⁷Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. 2023. URL: https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf

⁸⁸ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

підхід. Він є основою для реалізації державної регіональної політики та передбачає, що кожна територія має певні особливості, зокрема, просторові, соціально-економічні та екологічні.

У більшості європейських країн також існує певний дисбаланс між окремими частинами. Наразі це є нормальним явищем, бо, наприклад, території, що розташовані біля узбережжя моря, мають більше населення та більш розвинуту економіку, ніж гірські або малозаселені території. Розрив між містом і селом завжди дуже великий.

Європейські уряди прагнуть реалізовувати регіональну політику таким чином, щоб перетворити проблему регіональних відмінностей у нові можливості їх розвитку. Тобто намагаються забезпечити національну єдність і регіональний розвиток на основі конкурентних переваг, можливостей такого розвитку та конкуренції за зовнішні ресурси з іншими регіонами, в тому числі іншими країнами.

Країни Європи постійно приділяють увагу розвитку регіону та створенню умов для об'єднання європейського регіону, формуванню єдиного європейського простору. Європейські уряди, регіональні органи управління та органи управління великих муніципалітетів покладають на себе саме такі завдання. Кожна європейська країна прагне реалізовувати свою регіональну політику таким чином, щоб забезпечити свій розвиток та вирішити проблеми національної єдності та безпеки.

У 2016 році з'явилися нові фінансові інструменти регулювання регіонального розвитку. Міністерство регіонального розвитку надало громаді типову структуру плану соціально-економічного розвитку, необхідного для отримання державної субвенції, та погодило форму заявки на проєкт з формування інфраструктури територіальних громад, що може забезпечуватися за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам. Це дає можливість збільшити фінансування інфраструктурних проєктів територіальних громад, причому їх доцільність визначатиме сама громада.

Наведене свідчить про те, що на даний час в нашій державі формується нова регіональна політика. Вона набуває європейських підходів і мала б отримувати фінансову підтримку з державного бюджету України. Кожен регіон та окрема громада тепер мають можливість фактично планувати та фінансувати власні розробки.

Водночас, дослідження свідчать, що не всі місцеві менеджери вміють ефективно використовувати нові інструменти розвитку територіальної громади. Така ситуація склалася внаслідок відсутності в громаді достатньої кількості реальних проєктів територіального розвитку, які могли б підтримуватися за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку. Більшість проєктів були довгостроковими і проєктну документацію доводилося неодноразово переглядати.

Для того, щоб ефективно використовувати кошти фонду, територіальні громади мають перш за все розуміти, куди ці кошти спрямовувати. Зрештою, для громади дуже важливо, щоб кошти з Державного фонду регіонального розвитку використовувалися максимально ефективно. З огляду на це, великого значення набувають розроблені стратегії розвитку територіальних громад, яка з точки зору її підготовчих процесів і методології, є комплексним інструментом впливу на майбутнє території. Для її розробки потрібен чіткий алгоритм, політична воля, наявність необхідних знань виконавчої влади, підготовка та розуміння бізнес-структур і населення. Під час підготовки стратегії територіального розвитку необхідно розглянути існуючі умови, проаналізувати сили, що впливають на місцеву економіку, сформулювати конкретні заходи, які необхідно вжити, і можливі зміни, що вплинуть на соціально-економічне становище території.

Децентралізація дає громадам більший вплив на свій розвиток і добробут населення. Територіальні громади, які розвивають свій внутрішній потенціал, покращують внутрішні умови та використовують переваги зовнішніх факторів для впливу та підтримки інвестицій, є набагато успішнішими.

За останні кілька десятиліть стратегічний підхід набув поширення в управлінні європейських країн і використовується на всіх рівнях, від національного до рівня автономних територіальних громад. Накопичений досвід зміщує фокус роботи з внутрішніх факторів на зовнішнє середовище, допомагаючи як центральній, так і місцевій владі, роблячи громаду більш свідомою, демонструючи відчутний позитивний вплив стратегічного підходу на підвищення ефективності її діяльності. Кращі практики європейського досвіду стратегічного планування розвитку територіальної громади мають важливе значення як для нашої країни взагалі, так і для окремих територіальних громад.

Проблема розвитку територіальних громад в Україні та стратегічного планування їх розвитку є надзвичайно актуальною і вимагає подальшого вивчення та вдосконалення, як в Європейському Союзі, де діють успішні локальні програми, так і в контексті нинішніх викликів, пов'язаних із воєнним конфліктом та євроінтеграцією. Стратегії розвитку територіальних громад в умовах воєнного часу вимагають гнучкості, стратегічного мислення та швидкого реагування, щоб забезпечити максимальну безпеку та стійкість для мешканців та інфраструктури громади.

Підсумовуючи, варто відмітити, що актуалізація стратегій розвитку територіальних громад у контексті воєнного часу та євроінтеграції є надзвичайно важливою завданням для України. Цей процес вимагає не лише врахування поточних викликів, але й відкритості до міжнародної співпраці та реформ, спрямованих на підвищення ефективності та стабільності. Посилення співпраці з європейськими партнерами допоможе Україні досягти своїх стратегічних цілей та зміцнити своє місце на світовій арені, створюючи майбутнє на основі миру, розвитку та співпраці⁸⁹.

Набуття статусу кандидата важливий, але незавершальний етап євроінтеграції. Тому, навіть в умовах війни, необхідно не збавляти темпів на шляху до ЄС використовувати переваги нового статусу, здійснювати реформи, необхідні для набуття членства в ЄС і забезпечувати умови для повоєнного відновлення України за європейськими нормами і стандартами.

⁸⁹ Баранник В. О., Бахур Н. В., Потапенко В. Г. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. Київ. 2023. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>

ВИСНОВКИ

Вивчення теоретико-правового підґрунтя дослідження питання стратегічного планування розвитку територіальних громад, аналіз технологічних аспектів стратегічного планування як основи сталого розвитку територіальних громад в контексті формування стратегії розвитку Ясінянської громади та визначення напрямів актуалізації стратегій розвитку територіальних громад з огляду на виклики воєнного часу та євроінтеграції підтверджують, що вихідну методологію обрано правильно, поставлені завдання виконано, мету магістерської роботи досягнуто.

Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Досліджено теоретичні основи стратегічного планування розвитку територіальних громад за період децентралізації. Зроблено короткий аналіз процесу децентралізації, підкреслено дієвість реформи, виокремлено її сильні сторони, серед яких можливість стратегічного планування розвитку громади. Акцентовано увагу й на тому, що будучи надзвичайно важливою і важкою для реалізації, реформа децентралізації вимагає вдосконалення та розвитку методології та інструментів стратегічного планування розвитку як на національному, так і на місцевому рівнях.

Розкрито та проаналізовано основні поняття, дотичні до теми дослідження: «територіальна громада», «розвиток», «об'єднана територіальна громада», «стратегія розвитку» «формування стратегії розвитку».

Проаналізовано праці науковців, експертів дотичні до питання стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Підсумовано, що об'єднання територіальних громад є результатом реформи децентралізації в Україні, а формування у кожній громаді власної якісної стратегії розвитку територіальної громади, має стати запорукою переходу місцевого самоврядування на якісно новий рівень життя. Вивчення

теоретичних основи стратегічного планування розвитку територіальних громад за період децентралізації дозволяє стверджувати наявність достатньої кількості навчально-методичної літератури з питань стратегічного планування розвитку територіальних громад, важливо мати людський ресурс, який зможе застосувати практично набуті знання.

2. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, яке умовно поділено на три блоки: перший – визначає роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема – через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку; другий – формує основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від держави до окремої території); третій – визначає особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку юридичних і фізичних осіб.

Детально проаналізовано зміст таких НПА як: Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про засади державної регіональної політики», Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

Акцентовано увагу та тому, що експертами ГО «Інститут громадянського суспільства» підготовлено відповідні аналітичні матеріали та пропозиції щодо актуалізації ДСРР-2027: Аналітична записка щодо питання про нову редакцію ДСРР-2027, формулювання оперативних цілей та завдань, Пропозиції щодо завдань для досягнення оперативних цілей ДСРР-2027, Інфографіка щодо завдань для досягнення оперативних цілей ДСРР-2027: Дерево цілей, Функціональні типи територій: коротко про основне (аналітична записка), а це, відповідно, матиме вплив і на актуалізацію діючих стратегій розвитку територіальних громад.

Констатовано, що стратегія громади має відповідати цілям державної політики у сфері регіонального розвитку та узгоджуватися з «Державною

стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки», «Національною економічною стратегією на період до 2030 року», з обласною стратегією, а в глобальному вимірі – відповідати Цілям Сталого Розвитку, сформульованими у Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року».

Акцентовано увагу на важливості прийняття Верховною Радою України в цілому, а не тільки за основу у першому читанні Закону України «Про державне стратегічне планування».

Підсумовуючи наголошено, що ефективне нормативно-правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні є критично важливим для досягнення сталого розвитку регіонів в Україні. Забезпечення належного планування дозволяє розробляти збалансовані та цілеспрямовані стратегії, спрямовані на вирішення важливих економічних, соціальних та екологічних проблем різних територій. Це також забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищує якість життя мешканців та зміцнює економічний потенціал країни.

Зауважено, що з метою успішного розвитку громад необхідно також підтримувати дієвий діалог між різними рівнями влади, стимулювати участь громадськості та заохочувати впровадження інноваційних підходів до планування.

Підкреслено, що у процесі розроблення та впровадження проектів нормативно-правових актів, методичних рекомендацій щодо розроблення стратегій громад в Україні важливо враховувати європейське законодавство, кращий досвід зарубіжних держав. Однак застосовувати його потрібно адаптивно, з урахуванням політичної, соціально-економічної, географічної та суспільно-правової ситуації в Україні.

Підсумовано, що проаналізовані вище нормативно-правові документи, створюють важливий правовий фундамент для розвитку регіональних стратегій та забезпечення сталого розвитку усіх регіонів України. Ці нормативні акти створюють потужний інструментарій для ефективного

планування розвитку громад та регіонів, що сприяє сталому росту економіки, покращенню життєвого рівня мешканців та підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародному.

3. Охарактеризовано стратегічне планування в контексті забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Проаналізовано думки науковців щодо визначення терміну «сталий розвиток» та підсумовано, що «сталий розвиток» визначається як «розвиток, що забезпечує потреби сьогодення без створення ризику забезпечення потреб майбутніх поколінь»

Зазначено, що досягнення балансу соціальних, економічних та екологічних інтересів зумовлює необхідність якісних змін в системі управління на місцевому рівні, в тому числі принципів оцінки перспектив та загроз сталого розвитку, тому для забезпечення ефективної взаємодії соціальної, екологічної та економічної складових територіального розвитку необхідними є дослідження цих систем через призму стратегічного планування.

Представлено взаємозв'язок сталого розвитку з основними принципами місцевого розвитку.

Охарактеризовано місце стратегічного планування в системі управління розвитком громад та відображено роль і місце всіх учасників, об'єкти, процеси, механізми управління, а також функціональну складову процесу формування та реалізації стратегії, які визначені в розріз трьох системних блоків: суб'єктів, об'єктів та елементів управління.

Акцентовано увагу на підсумковому документі Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», де було затверджено 17 Цілей сталого розвитку 169 завдань. Представлено Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, що затверджені указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року».

Підсумовуючи зазначено, що основним етапом стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад є проведення аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також створення стратегічно орієнтованих характеристик, що включають у себе оцінки нових можливостей та загроз.

Констатовано, що стратегічне планування з урахуванням основних факторів середовища та подальше управління ними на основі актуальної та достовірної інформації щодо змін соціальних, політичних, правових, економічних, адміністративних та інших впливів на економічну систему території дозволяє уникнути загроз та ризиків між її елементами та забезпечити на цій основі сталий розвиток територіальної громади.

4. Проаналізовано методологію розробки стратегічного плану розвитку територіальних громад на прикладі формування стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади, а перед тим, на основі аналізу джерел інформації узагальнено підходи до формування етапів методології написання стратегії розвитку громади.

Відзначено, що методологія розробки стратегії розвитку територіальних громад відіграє важливу роль у створенні ефективних та результативних стратегій, встановлює структурний підхід до розробки стратегії, що сприяє взаємодії різних зацікавлених сторін.

Дослідження методології розробки стратегічного плану розвитку територіальних громад, ілюстроване прикладом формування стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади, акцентує увагу на важливість системного та відповідного підходу до планування майбутнього розвитку місцевих громад.

Акцентовано увагу на тому, що успішне стратегічне планування потребує активної участі всіх зацікавлених сторін, включаючи місцеві органи влади, підприємства, громадські організації та мешканців; інтеграція голосів дозволяє створювати стратегії, які відзначаються широкою підтримкою та відповідають реальним потребам громади.

5. Виокремлено та проаналізовано сильні та слабкі сторони процесу формування стратегій розвитку на прикладі стратегії Ясінянської територіальної громади.

До сильних сторін віднесено такі аспекти як: політична воля голови територіальної громади, бажання розвиватися і ставати кращими, високий експертний потенціал робочої групи, склад громади, широка залученість

зацікавлених сторін, ефективно проведений SWOT – аналіз громади та сформовано SWOT – матриця Ясінянської ТГ, обраний тип стратегії, унікальність громади, чітке стратегічне бачення, стратегічні, операційні цілі та завдання, адаптація до змін, готовність громади до співпраці та партнерства, план реалізації Стратегії.

До слабких сторін віднесено такі: обмежені ресурси, відсутність кваліфікованих експертів у громаді, брак кваліфікованих спеціалістів зі стратегічного планування, недостатня комунікація та неможливість догодити кожному, політичні фактори, непередбачувані ситуації, короткострокове планування, слабка активність молоді, недовіра мешканців до влади (що знижує рейтинг довіри до ОМС), трудова міграція населення, пандемія COVID-19, розгалужена нормативно-правова база, збройна агресія росії, бюрократичні процедури.

Підсумовано, що визначення сильних і слабких сторін процесу стратегічного планування розвитку Ясінянської громади є важливою частиною роботи з розробки власної методології роботи над стратегією, враховуючи особливий, індивідуальний досвід громади та беручи до уваги її ресурсний потенціал. Врахування сильних та слабких сторін процесу формування Стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади є особливо важливим зважаючи на те, що щойно сформована стратегія потребуватиме коригування, зважаючи на вплив зовнішнього середовища.

6. Виокремлено та згруповано вплив факторів зовнішнього середовища на хід реалізації стратегії розвитку на прикладі стратегії розвитку Ясінянської територіальної громади.

Здійснено формування переліку можливих зовнішніх впливів при PESTLE аналізі: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні впливи.

Сформовано матрицю можливих ризиків розвитку Ясінянської ТГ: політичні (війна в країні, нестабільна політична ситуація, недовіра суспільства до влади та її органів, недостатність утвердження місцевого самоврядування),

економічні (війна в країні, релокація бізнесу, нестабільний економічний розвиток держави, високий рівень інфляції, високі ставки кредитування, нестабільний курс гривні); соціальні (війна в країні, значна кількість ВПО, скорочення кількості працездатного населення, висока трудова міграція, низька престижність роботи та заробітної плати, пандемія COVID), екологічні (висока рівень забрудненості в громаді, вивіз та переробка сміття, незаконна вирубка лісів, щорічні паводки, часті зсуви ґрунту), технологічні (війна в країні, застаріле обладнання, яке неорієнтоване на економію енергоносіїв, низький рівень впровадження нових технологій, низький рівень цифрової грамотності місцевого населення), законодавство – недосконала нормативно-правова база.

Аналізуючи вплив зовнішнього середовища на хід реалізації прийнятої у Ясінянській територіальній громаді підсумовано, що, як і більшість громад в Україні, найбільшої шкоди за останніх 3-4 роки громада зазнала через вплив епідемії коронавірусної хвороби, а після неї – війни. Сьогодні війна є тим фактором, який кардинально змінив вектори стратегічного розвитку громади, трансформувавши їх з розвиткових на оборонні. Попри те, згубний вплив зовнішнього середовища мобілізував зусилля громади, та змусив використати їх для підсилення таких векторів як міжнародна співпраця та співробітництво територіальних громад

7. Доведено важливість актуалізації стратегій розвитку територіальних громад з огляду на виклики воєнного часу та процеси євроінтеграції й впровадження проєктного підходу як важливої складової стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Констатовано, що серед основних питань, які, на думку робочої групи з формування стратегії розвитку Ясінянської громади, мають бути включені до структури цілей/завдань Стратегії є такі: питання безпеки – потреби в посиленому захисті території та громади в цілому, побудова та оснащення укриттів у бюджетних установах; зростання потреб у психологічній та соціальній підтримці населення; психосоціальна та фізична реабілітація військовослужбовців; забезпечення внутрішньо переміщених осіб необхідними

ресурсами для життєдіяльності та можливостями для інтеграції в новому середовищі; діджиталізація; підтримка практик розвитку волонтерства в громаді; питання поступової інтеграції України в європейські структури.

Зауважено, що зазначені та інші питання потребують детального вивчення та вирішення шляхом формування як оперативних рішень, так і стратегічних документів. Зважаючи на невизначеність, нестабільність, швидкозмінність умов зовнішнього середовища, громаді необхідно актуалізувати стратегію розвитку, зробити її спроможною визначати ціннісні для жителів орієнтири розвитку громади; запобігати викликам, породженим війною, та орієнтуватися на напрями, окреслені у Плані відновлення України.

Значну увагу також приділено потребі врахуванню питань євроінтеграції при формуванні стратегічних цілей Стратегії розвитку громади, розвитку проєктного менеджменту для посилення взаємодії з громадами-партнерами ЄС.

Акцентовано, що розвиток територіальної громади у будь-якому напрямі та сфері, забезпечення її життєдіяльності, відповідно інтересам населення і європейським засадам державної політики щодо місцевого самоврядування знаходиться прямій залежності від розвитку людського потенціалу, який є фундаментом для соціально-економічного прогресу суспільства в цілому. Створення умов для реалізації людського потенціалу обумовлює стратегічний успіх як для окремо взятої територіальної громади, так і для соціально-економічного зростання країни в цілому.

Підсумовано, що актуалізація стратегій розвитку територіальних громад у контексті воєнного часу та євроінтеграції є надзвичайно важливим завданням для України. Цей процес вимагає не лише врахування поточних викликів, але й відкритості до міжнародної співпраці та реформ, спрямованих на підвищення ефективності та стабільності. Посилення співпраці з європейськими партнерами допоможе Україні досягти своїх стратегічних цілей та зміцнити своє місце на світовій арені, створюючи майбутнє на основі миру, розвитку та співпраці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьєва Є.А. Об'єднана територіальна громада як суб'єкт фінансових правовідносин. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2020. № 43. URL: <http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc43/15.pdf>
2. Бабаян Д.П., Гончар Л.В., Яровий К.О. Європейський досвід стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Науково-виробничий журнал. Інноваційна економіка*. 2023. №1. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/1014/1106>
3. Байрам Р., Гейко Л., Сментина Н. Методологічний аспект стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*; за ред.: М.Д.Балджи. 2018. № 9(261). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/261/pdf/177-193.pdf>
4. Баран М.П., Вуїв В.С. Актуалізація стратегій розвитку територіальних громад у контексті викликів воєнного часу. *Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. 27 жовтня 2023 року / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2023. С.12-14 URL: <https://drive.google.com/file/d/1-rtpLVIPE0k9x5scqi0fq0Y93pS-C43P/view>
5. Барновська Т.М., Остапенко О.Г. Конституційно-правові засади формування та реалізації державної політики розвитку територіальних громад в Україні. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №22. С.153-158. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2015/33.pdf
6. Батанов О. В. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. *Вісник Центральної виборчої комісії*. 2008. №2 (12). С.51-57. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/9.pdf
7. Безпалько О. М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 116-123. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7072>

8. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ. 2012. 88 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chne_plannuvann.pdf
9. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. Вісник КНТЕУ. *Держава та економіка*. 2017. № 1, С. 19–34. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/01/3.pdf>
10. Борщевський В., Куропась І., Матвеев Є., Микита О., Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku>
11. Бутко М.П., Харченко Ю. П. Методологічне стратегізування регіонального розвитку в умовах модернізації інституціонального базису української держави. *Регіональна економіка*. 2020. №4. URL: https://re.gov.ua/doi/re2020.04.013_u
12. Бюджетний кодекс України, зі змінами, прийнятими Верховною Радою України: Кодекс України від 08.07.2010 №2456-VI, поточна редакція від 15.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
13. Васильченко Г., Єременко Н., Парасюк І. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ. 2015. 256 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>
14. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
15. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>
16. Дерун Т. М. Перспективи розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1679>
17. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів, постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. №816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#n93>
18. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених

стратегій і планів: постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. №817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-%D0%BF#n10>

19. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України; наук. - ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ. 2011. Т. 5. 375 с. URL: <https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom5.pdf>

20. Європейська хартія місцевого самоврядування. Страсбург, 15.10.1985 р. Хартію ратифіковано Законом № 452/97-ВР від 15.07.1997 р. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994_036

21. Ковальчук Ю.М. Щодо поняття об'єднаної територіальної громади як елемента правового регулювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2017. Т. 1. № 29. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A SP_meta&C21COM=S&2 S21P03=FILA=&2 S21STR=Nvmgu_jur_2017_29%281%29_24

22. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР, поточна редакція від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

23. Костюкевич Р. Чому європейський досвід стратегування важко приживається у сільських громадах? URL: <https://www.prostir.ua/?library=chomu-jevropejskyj-dosvid-stratehuvannya-vazhko-pryzhyvajetsya-usilskyhhromadah>

24. Лецишин Р. Адміністративно-правові основи стратегічного планування у державному секторі. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. №4(24) С. 49-54. URL: <http://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1102/1146>

25. Манн Р.В. Аналіз теоретико-методологічних підходів щодо удосконалення стратегії регіонального розвитку України. *Економічні науки*. 2023. № 68. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284570>

26. Методика формування спроможних територіальних громад, затверджена постановою Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015. №214, поточна редакція від 03.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>

27. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади». URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf
28. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%9F-%D0%9E%D0%A2%D0%93-%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE-2018-5.pdf>
29. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02>
30. Міжнародні та європейські стандарти місцевого самоврядування: проблеми імплементації в Україні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції м. Львів 20.12.2019 р. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2bac_pravo/Problem-samovryaduvannya.pdf
31. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 січня 2018 року. URL: http://decentralization.gov.ua/monitoring2018_01_ua#maininfo
32. Мороз О. Ю. Територіальна громада: сутність становлення та сучасні українські реалії . *Демократ. врядування: електрон. наук. фах. видання*. 2008. Вип. 2. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26506/moroz.pdf>
33. Нормативно-правове забезпечення стратегій територіальних громад: колізії та проблеми. Аналітичний центр «Обсерваторія демократії». URL: <https://od.org.ua/>
34. Оксентюк Р.А. Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, на прикладі Скала-Полідзької селищної ради. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32386/2/monograph_PU_2020_TNTU_Oksent_iuk_R_A-Formation_of_a_strategy_144-165.pdf
35. Орзіх М.П. Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування. *Місьцеве і регіональне самоврядування України*. 2009. Вип. 1-2. С. 67–75. URL: <https://yu.yurincom.com/wp-content/uploads/2021/04/pdf-2.pdf>
36. Офіційна сторінка веб-сайту Ясінянської селищної ради. URL: <https://yasinya-gromada.gov.ua>

37. Офіційна сторінка Ясінянської селищної ради в мережі facebook. URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100066934600630>
38. Патинська-Попета М.М. Євроінтеграційні перспективи управління фінансовим потенціалом сталого розвитку територіальних громад. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. №5 (75). URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/86188/1/Shvindina_education%20reform.pdf;jsessionid=D86D79CE7B2C7C896EA09AB2B1D11400
39. Положення про Міністерство розвитку громад та територій України: постанова Кабінету Міністрів України №850 від 25.09.2019 поточна редакція від 18.02.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-2019-%D0%BF#Text>
40. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 №1508-VII, поточна редакція від 04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
41. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України, постанова Кабінету Міністрів України від 01.02.2019 р. №45-2019-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-2019-%D0%BF#Text>
42. Про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад: Закон України від 12.01.2023. № 2867-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2867-20#Text>
43. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 12.02.2012 №1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
44. Про державне стратегічне планування: проект закону (реєстр. №9407) від 15.11.2011. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/49794.html>
45. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. №157-VIII, поточна редакція від 14.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
46. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015. №156-VIII, поточна редакція від 21.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
47. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

48. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ Міністерства розвитку громад та територій України №265 від 21.12.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/stratichne-planuvannya-rozvytku-terytorialnykh-hromad-shliakh-ukrainy-do-ievropeiskoho-soiuzu>

49. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 №179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

50. Про затвердження Положення та складу робочої групи з підготовки Стратегічного плану розвитку Ясінянської селищної громади: Рішення голови Ясінянської селищної ради №36 від 16.12.2020. URL: https://yasinya-gromada.gov.ua/?page_id=1076

51. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015. №932 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>

52. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280, поточна редакція від 03.08.2023р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#doc_info

53. Про утворення та ліквідацію районів: постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2022р., поточна редакція від 07.09.2023р. № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>

54. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

55. Саєнко П.О Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Електронний журнал. Економіка та суспільство. 2016. Вип. №7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/100.pdf

56. Спасів Н.Я. Об'єднана територіальна громада як новітній суб'єкт місцевого самоврядування: наукове пізнання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. № 33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_43.pdf

57. Стратегічний план розвитку Ясінянської територіальної громади на 2023-2027 роки. URL: https://yasinya-gromada.gov.ua/?page_id=7078
58. Стрижак Є. Ю. Особливості об'єднаної територіальної громади як суб'єкта бюджетних правовідносин. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2021. Вип. №3. URL: http://apnl.dnu.in.ua/3_2021/25.pdf
59. Телендій А.А. Правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні в Україні: аналіз сучасного стану. *Право та державне управління*. 2022. №2. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2022/50.pdf
60. Ткачук А.Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. С. 25-26. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/84/Strategichne-planuvannya.pdf>
61. Тлумачний словник української мови: укладачі Ковальова Т.В., Коврига Л.П. Харків: Синтекс, 2002. URL: <http://sum.in.ua/s/ghromada>
62. Хогуляк О.О. Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2022. №4. URL: <http://www.inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/977/1057>
63. Центр екологічної сертифікації та маркування (орган з відповідності). URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok>
64. Цивільний кодекс України. Документ 435-IV від 16.01.2003, поточна редакція від 05.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

ДОДАТОК А

Підходи до трактування змісту поняття «територіальна громада»

Автор	Визначення
1	2
Енциклопедія державного управління ⁹⁰	Територіальна громада – це спільнота людей, об’єднаних різноманітними стійкими формальними та неформальними зв’язками, які обумовлені спільним проживанням у межах села, селища, міста
Конституція України (ст. 140-143) ⁹¹	Територіальна громада – це жителі одного чи декількох населених пунктів, які добровільно об’єднуються в одну територіальну громаду для вирішення питань місцевого значення, а саме: обирають сільського, селищного чи міського голову, який очолює виконавчий орган ради та головує на засіданнях виконавчого комітету та ради, старост та депутатів ради, які представляють та захищають інтереси всієї громади; управляють майном, що є в комунальній власності; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону; забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.
Закон України Про місцеве самоврядування в Україні (ст. 1) ⁹²	Територіальна громада - жителі, об’єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об’єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр
Європейська Хартія місцевого самоврядування ⁹³	Одним із специфічних суб’єктів місцевого самоврядування є територіальна громада. Її специфіка полягає в тому, що на місцевому рівні можна розглядати перетворення територіальної громади з учасника управління на його первинного суб’єкта. Як відомо, під управлінням розуміють будь-який цілеспрямований вплив суб’єкта управління на об’єкт управління. Але в умовах самоврядування очевидно сильнішим є вплив управлінської системи самої на себе. Самостійність місцевого самоврядування, що знаходить свій вияв у організаційній і матеріально-фінансовій відокремленості, самостійному вирішенні місцевих справ у рамках компетенції,

⁹⁰ Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України; наук. - ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ. 2011. Т. 5. 375 с. - URL: <https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom5.pdf>

⁹¹ Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР, поточна редакція від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

⁹² Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280, поточна редакція від 03.08.2023р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#doc_info

⁹³ Європейська хартія місцевого самоврядування. Страсбург, 15.10.1985 р. Хартію ратифіковано Законом №452/97-ВР від 15.07.1997 р. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994_036

	закріпленої законодавством, самостійній відповідальності органів і посадових осіб місцевого самоврядування
Цивільний кодекс України (ст. 169) ⁹⁴	Територіальні громади є юридичними особами, мають свої рахунки, надходження, можуть створювати комунальні підприємства, навчальні заклади, підприємницькі товариства, приймати участь в їх діяльності на загальних підставах
Баймуратов М.О. ⁹⁵	Територіальна громада – сукупність фізичних осіб, що постійно мешкають на відповідній території та пов’язані між собою територіально-особистими зв’язками системного характеру
Батанов О.В. ⁹⁶	Територіальна громада – це первинний суб’єкт місцевого самоврядування, що складається з фізичних осіб - жителів (громадян України, іноземних громадян, осіб без громадянства, біженців, вимушених переселенців), що постійно мешкають, працюють на території села (або добровільного об’єднання в спільну громаду кількох сіл), селища або міста, безпосередньо або через сформовані ними муніципальні структури вирішують питання місцевого значення, мають спільну комунальну власність, володіють на певній території нерухомим майном, сплачують комунальні податки та пов’язані індивідуальними територіальними зв’язками системного характеру
Кондрашова О.М. ⁹⁷	Територіальна громада – це сукупність громадян України, котрі спільно проживають у міському чи сільському поселенні, мають колективні інтереси і визначений законом правовий статус
Орзіх М.П. ⁹⁸	Територіальна громада – первинний суб’єкт місцевого самоврядування, єдиний на території соціальний субстрат, який має власні інтереси, до складу якого входять громадяни України, іноземці, особи без громадянства, щ постійно мешкають або працюють на даній території, або володіють на території нерухомим майном, або сплачують місцеві податки та збори

⁹⁴ Цивільний кодекс України. Документ 435-IV від 16.01.2003, поточна редакція від 05.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

⁹⁵ Міжнародні та європейські стандарти місцевого самоврядування: проблеми імплементації в Україні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції м. Львів 20.12.2019 р. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2bac_pravo/Problem-samovryaduvannya.pdf

⁹⁶ Батанов О. В. Територіальна громада – первинний суб’єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. Вісник Центральної виборчої комісії. 2008. №2 (12). С.51-57. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/9.pdf

⁹⁷ Мороз О. Ю. Територіальна громада: сутність становлення та сучасні українські реалії . Демократ. врядування: електрон. наук. фах. видання. 2008. Вип. 2. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26506/moroz.pdf>

⁹⁸ Орзіх М.П. Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування. Місцеве і регіональне самоврядування України. 2009. Вип. 1-2. С. 67–75. URL: <https://yu.yurincom.com/wp-content/uploads/2021/04/pdf-2.pdf>

ДОДАТОК Б

SWOT-аналіз Ясінянської територіальної громади

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Найвищі вершини українських Карпат, як унікальний комплекс для відвідування та рекреації. 2. Мультинаціональність. 3. Стабільна кількість населення у громаді. 4. Мінеральні джерела. 5. Ліс, деревина як ресурс для виробництва. 6. Відсутність великих підприємств. 7. Унікальна гуцульська кухня. 8. Сполучення (потяг, дорога міжнародного значення Н-09 відремонтована). 9. Льодовикові озера. 10. Природні ресурси (нафта і газ, торф'яники). 11. Полонини. 12. Наявність санаторію та курортів. 13. Крафтова продукція (пиво, сир, традиційна бриндзя, морозиво). 14. Мережа закладів зелених садиб та готелів. 15. Пункт прийому вторинної сировини: мокулатура, метал, батареяка та скло. 16. Річка Тиса. 17. Фестивалі («Де бере початок річка Чорна Тиса», «Довбушева юшка»). 18. Відомість Ясіня як туристичного центру. 19. Стародавній унікальних храм – Струківська церква. 20. Букові ліси. 21. Школа олімпійського резерву. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність мережі гірських доріг до присілків, курорту Драгобрат, Козьмещика та ін. 2. Відсутність сміттепереробних станцій. 3. Відсутність централізованої каналізації та водопостачання мережі та очисних споруд. 4. Незадовільний стан мобільного та інтернет покриття. 5. Відсутність в територіальній громаді місцевого нотаріуса та адвоката. 6. Відсутність на місці коледжів з місцевих традиційних ремесел (різьбарі, ковалі, теслі, тур. послуги). 7. Незадовільний стан залізничного вокзалу в селищі Ясіня 8. Відсутність місця очікування потяга в селі Лазещина. 9. Низька зайнятість населення і виїзд за межі громади. 10. Відсутність спеціалізованої рятувальної техніки для ДСНС (вертоліт, снігохід). 11. Низький рівень медичного забезпечення. 12. Нерозвинена глибока переробка місцевої сировини (ліс, вовна, молоко, кластер ний підхід). 13. Мала кількість вільних земельних ділянок для розвитку громади (промисловість, бізнес і т.д.).? 14. Низька активність молоді в управлінні громади. 15. Відсутність в межах територіальної громади підвісних канатних доріг (фунікулерів). 16. Забруднення мешканцями громади води в річці Чорна Тиса .
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вступ України до ЄС. 2. Нова Державна програма з підтримки розвитку гірських регіонів. 3. Залучення коштів шляхами участі в міжнародних програмах, проектах, грантах. 4. Підвищення інтересу до унікального життя та побуту гуцулів. 5. Належне фінансування на державному рівні фермерських господарств. 6. Попит в Україні та світі на місцеві, локальні, крафтові продукти та унікальні гуцульські вироби та вироби з дерева. 7. Вдосконалення та спрощення державної системи оподаткування для гірських територій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудова міграція. 2. Пандемія COVID-19. 3. Військові дії (конфлікт на Сході України). 4. Частішають природні катаклізми. 5. Незаконна вирубка лісів. 6. Відсутність залізничного міжнародного сполучення. 7. Щорічні паводки. 8. Часті зсуви ґрунту.

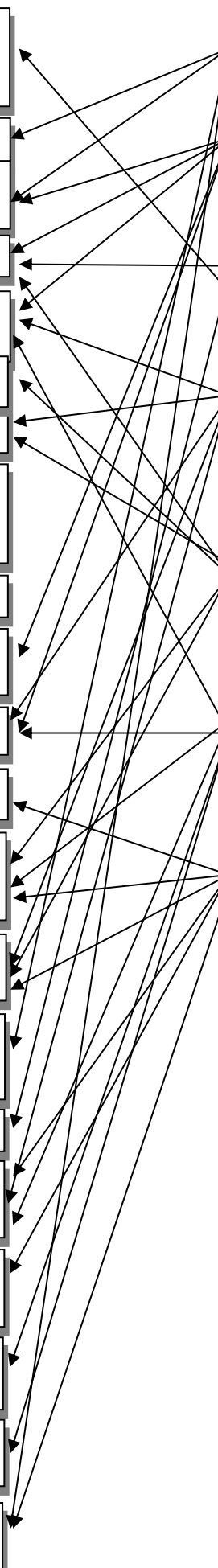
ДОДАТОК В

Сильні сторони

1. Найвищі вершини українських Карпат, як унікальний комплекс для відвідування та рекреації.
2. Мультинаціональність.
3. Стабільна кількість населення у громаді.
4. Мінеральні джерела.
5. Ліс, деревина як ресурс для виробництва.
6. Відсутність великих підприємств
7. Унікальна гуцульська кухня.
8. Сполучення (потяг, дорога міжнародного значення Н-09 відремонтована).
9. Льодовикові озера.
10. Природні ресурси (нафта і газ, торф'яники).
11. Полонини.
12. Наявність санаторію та курортів.
13. Крафтова продукція (пиво, сир, традиційна бриндзя, морозиво).
14. Мережа закладів зелених садиб та готелів.
15. Роздільний збір сміття.
16. Річка Тиса.
17. Фестивалі («Де бере початок річка Чорна Тиса», «Довбушева юшка»).
18. Відомість Ясіня як туристичного центру.
19. Стародавній унікальних храм – Струківська церква.
20. Букові ліси.
21. Школа олімпійського резерву.

Можливості

1. Вступ України до ЄС.
2. Нова Державна програма з підтримки розвитку гірських регіонів.
3. Залучення коштів шляхами участі в міжнародних програмах, проєктах, грантах.
4. Підвищення інтересу до унікального життя та побуту гуцулів.
5. Програми державної підтримки фермерських господарств та сільськогосподарських підприємств
6. Попит в світі та за її межами на місцеві, локальні, крафтові продукти та унікальні гуцульські вироби та вироби з дерева.
7. Вдосконалення та спрощення державної системи оподаткування для гірських територій.



Слабкі сторони

1. Відсутність мережі гірських доріг до присілків, курорту Драгобрат, Козьмещика та ін.

2. Відсутність сміттепереробних станцій.

3. Відсутність централізованої каналізації та водопостачання мережі та очисних споруд.

4. Незадовільний стан мобільного та інтернет покриття.

5. Відсутність в територіальній громаді місцевого нотаріуса та адвоката.

6. Відсутність на місці коледжів з місцевих традиційних ремесел (різьбарі, ковалі, теслі, туристична галузь).

7. Незадовільний стан залізничного вокзалу в селищі Ясіня та відсутність місця очікування потяга в селі Лазещина.

8. Низька зайнятість населення і виїзд за межі громади.

9. Відсутність спеціалізованої рятувальної техніки для ДСНС (вертоліт).

10. Низький рівень медичного забезпечення.

11. Нерозвинена глибока переробка місцевої сировини (ліс, вовна, молоко, кластерний підхід).

12. Мала кількість вільних земельних ділянок для розвитку громади (промисловість, бізнес і т.д.).

13. Низька активність молоді в управлінні громади.

14. Відсутність в межах територіальної громади підвісних канатних доріг (фунікулерів).

15. Забруднення мешканцями громади води в річці Чорна Тиса.

Можливості

1. Вступ України до ЄС.

2. Нова Державна програма з підтримки розвитку гірських регіонів.

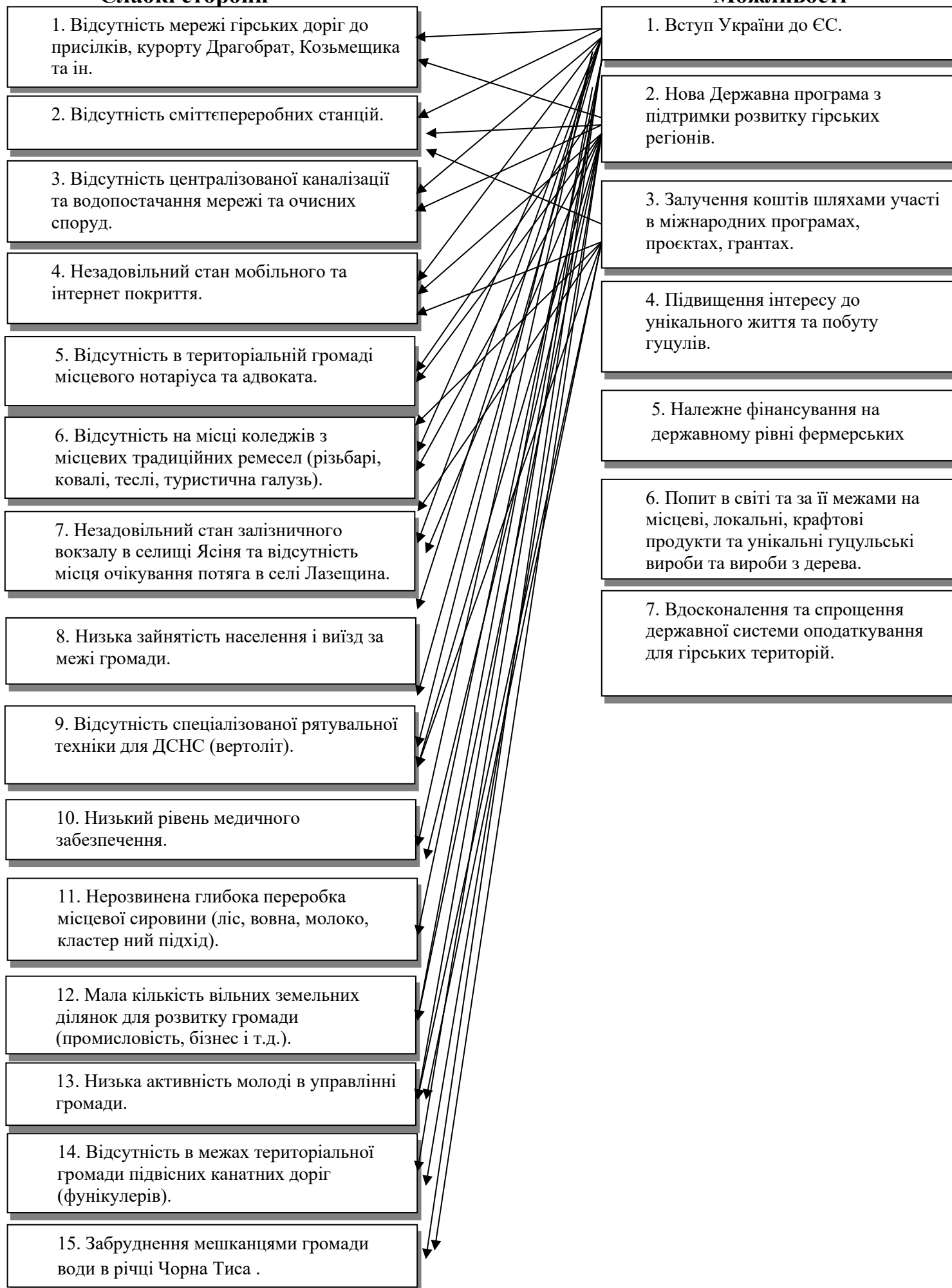
3. Залучення коштів шляхами участі в міжнародних програмах, проєктах, грантах.

4. Підвищення інтересу до унікального життя та побуту гуцулів.

5. Належне фінансування на державному рівні фермерських

6. Попит в світі та за її межами на місцеві, локальні, крафтові продукти та унікальні гуцульські вироби та вироби з дерева.

7. Вдосконалення та спрощення державної системи оподаткування для гірських територій.



Слабкі сторони

Загрози

