

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03” січня_ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від „03”січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Напрями удосконалення розробки стратегії сталого розвитку
територіальних громад в умовах повоєнних трансформацій»

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу, групи ПА-22М
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

ОПП «Публічне управління та
адміністрування»

_____ Ярослав КАЗАРЯН

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Наталія ПІТЕЛ

Рецензент: канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування

_____ Валерій ПОДПЛІСТНИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПОВОЄННИХ УМОВАХ	7
1.1. Основні механізми діяльності територіальних громад та їх правова основа	7
1.2. Ключові особливості «стратегії сталого розвитку» відповідно до сучасних наукових методів	18
1.3. Стратегічне планування розвитку громад: розуміння ключових і основоположних принципів	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРОПИВНИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	45
2.1. Аналіз загальних трендів та показників стратегії розвитку територіальних громад	45
2.2. Аналіз діяльності Кропивницької міської територіальної громади	52
2.3. Оцінка ефективності функціонування Кропивницької міської територіальної громади	62
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВОЄННИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ	67
3.1. Пропозиції щодо активізації діяльності органів місцевого самоврядування щодо формування та реалізації стратегії місцевого розвитку	67
3.2. Обґрунтування основних цілей та завдання стратегії розвитку територіальної громади з урахуванням як вітчизняного, так і європейського досвіду	72
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Тема дослідження набуває значної актуальності у зв'язку з впровадженням реформи децентралізації та впровадженням програмно-цільового підходу в управлінні розвитком громад. Ця реформа поклала на органи місцевого самоврядування відповідальність за довгострокове та короткострокове планування. Довгостроковому плануванню сприяє використання стратегій територіальних громад, які охоплюють період 7-10 років. З іншого боку, короткострокове планування передбачає створення місцевих програм соціально-економічного розвитку та цільових програм, які розраховані на 1-3 роки. Обидва типи документів суттєво базуються на визначенні соціально-економічного потенціалу громади та аналізі місцевих проблем. Вони встановлюють цілі щодо вирішення проблем за допомогою конкретних заходів і взаємопов'язані між собою, головними цілями, викладеними в стратегії, і конкретними цілями, викладеними в програмах.

Щоб ефективно запровадити принципи сталого розвитку, необхідно створити перспективну стратегію розвитку, яка охоплює свіже мислення та інноваційні підходи до політичної участі. Досягнення сталого розвитку вимагає суттєвої реструктуризації практики управління та впровадження нових методологій в економічній, соціальній та політичній сферах. Крім того, з адміністративної точки зору для соціально-демократично орієнтованої держави вкрай важливо, щоб збереження довкілля було пріоритетом.

Для створення системи управління сталим розвитком вкрай важливо прийняти модель державного управління, яка сприяє співпраці між державними та приватними структурами. Реалізація цієї моделі передбачає вирішення різноманітних складних завдань управління, включаючи створення спільного бачення національного, галузевого та регіонального розвитку, встановлення стратегічних цілей і пріоритетів, посилення інституцій, які сприяють залученню зацікавлених сторін до прийняття рішень, сприяння міжгалузевому та міжрегіональному співробітництву і включення довготривалих – перспективне

планування, що враховує інтереси майбутніх поколінь. Зрештою, метою є досягнення консенсусу та прийняття обґрунтованих рішень, які сприятимуть сталому розвитку. Для виконання цих обов'язків використовується стратегічний метод, що дозволяє координувати та узгоджувати зусилля між різними міністерствами, відомствами та іншими зацікавленими сторонами вже на початкових етапах планування. Це дозволяє залучити всі зацікавлені сторони та забезпечує узгодження їхніх інтересів.

Впровадження стратегічного планування в різних регіонах і громадах України дало позитивні результати, зокрема в містах, які ґрунтовно підійшли до цього питання. У рамках процесу децентралізації у 2020 році було запроваджено новий адміністративно-територіальний устрій, у результаті чого утворено 1469 нових територіальних громад, які раніше не займалися цим. Озброєні усталеними методологіями, посібниками та вказівками щодо існуючих планів і стратегій розвитку, ці громади тепер уповноважені самостійно формувати власне майбутнє. Стратегічне планування розвитку служить шляхом до багатообіцяючого майбутнього.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України призвела до однієї з найшвидших і наймасштабніших криз вимушеного переміщення та надзвичайних гуманітарних ситуацій у сучасній історії не лише в Україні, а й у всій Європі. З початку військового наступу 24 лютого 2022 року Управління Верховного комісара ООН у справах біженців повідомляє, що станом на 21 вересня 2022 року приголомшливі 6,98 мільйона осіб стали внутрішньо переміщеними особами в Україні, а 17,7 мільйона громадян гостро потребують термінової гуманітарної допомоги та захисту. У світлі цих нових викликів і ситуації, що розвивається з внутрішньо переміщеними особами, місцеві органи влади зіштовхуються із завданням перегляду теперішніх стратегій або розробки нових для вирішення складних повоєнних перетворень. Тому для ефективного вирішення цієї гострої проблеми необхідні подальші дослідження.

Багато дослідників займаються дослідженням концепції формування плану територіальних громад у рамках сталого розвитку. Слід зазначити науковий

внесок О. Берданова, В. Вакуленко, І. Валентюк. Значний внесок у цю галузь внесли А. Ткачук, М. Бриль, О. Врублевський, О. Данчева, А. Сейтосманов, Е. Чубаров, Г. Васильченко. Їхні праці у сфері сталого розвитку та досягнення Глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року є дуже актуальними для дослідження ефективного функціонування територіальних громад. Їхні аналізи заглиблюються в різні аспекти та характеристики стратегій, що застосовуються конкретними громадами, беручи до уваги вплив процесів глобалізації та головну мету сталого розвитку.

Кваліфікаційна робота має на меті комплексний аналіз теоретичних і практичних аспектів, пов'язаних із встановленням та реалізацією основних цілей і завдань, окреслених у стратегії сталого розвитку Кропивницької міської територіальної громади Кіровоградської області, зокрема з урахуванням повоєнних перетворень. Основна увага зосереджена на залученні органів місцевого самоврядування та наданні рекомендацій щодо підвищення їх ефективності. Для досягнення цієї мети поставлені наступні завдання:

- аналіз основних організаційно-правових механізмів територіальних громад та сучасних наукових підходів до визначення поняття «стратегія сталого розвитку»;
- обґрунтування сутності та принципів стратегічного планування розвитку громади;
- проведення дослідження про загальні тенденції та показники стратегій розвитку територіальних громад;
- здійснення SWOT-аналізу місцевого розвитку;
- аналіз стратегій розвитку територіальних громад Кіровоградської області на прикладі однієї з них;
- формування рекомендацій щодо активізації діяльності органів місцевого самоврядування у процесі формування стратегій для сталого розвитку територіальних громад в умовах повоєнних перетворень;
- надати докази та підкріпити ключові цілі й завдання стратегій розвитку територіальних громад з урахуванням як вітчизняного, так і

європейського досвіду.

Об'єкт дослідження є процес стратегічного планування на місцевому рівні. Предмет дослідження зосереджений навколо покращення процесу розробки стратегії сталого розвитку громад в умовах повоєнних змін.

У дослідженні використовується поєднання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження для отримання як теоретичних, так і практичних результатів. Ці методи включають порівняльний аналіз, наукове осмислення, узагальнення, системний аналіз, синтез, картографію та прогнозування. Дослідження базується на комплексній колекції державних законодавчих та нормативно-правових актів, нормативних документів центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також матеріалів органів державної влади, громадських організацій, аналітичних джерел з питань місцевої та регіональної політики в інших країнах. До дослідження увійшли також наукові праці українських і зарубіжних вчених, а також матеріали періодичних видань.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні стратегії сталого розвитку територіальних громад в умовах повоєнних трансформацій. Практичне значення результатів роботи полягає в тому, що вони можуть інформувати органи державної влади та місцевого самоврядування про нагальні проблеми, які потребують термінової уваги. Висновки та рекомендації дослідження спрямовані на активізацію розробки та впровадження стратегій територіальних громад у період повоєнних перетворень.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи мала місце завдяки участі у VI Ювілейній МНПК «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України») з підготовленими тезами доповіді на тему: «Стратегія сталого розвитку територіальних громад в умовах повоєнних трансформацій».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПОВОЄННИХ УМОВАХ

1.1. Основні механізми діяльності територіальних громад та їх правова основа

Статтею 143 Конституції України визначено, що територіальні громади, у тому числі села, селища, міста, мають повноваження затверджувати програми соціально-економічного та культурного розвитку. Проте в Конституції немає положення про створення стратегій і програм, спеціально спрямованих на сталий або екологічний соціально-економічний розвиток. Цей брак ясності створює проблеми з точки зору стратегічного планування сталого розвитку [9].

Було створено та затверджено лише декілька нормативно-правових актів, які пропагують принципи сталого розвитку, а саме:

- Верховна Рада України своїм рішенням від 24.12.1999 р. № 1359-XIV запровадила поняття сталого розвитку населених пунктів;
- Виконання на національному рівні рішень Всесвітнього саміту зі сталого розвитку на 2003-2015 роки визначено комплексною програмою (постанова КМУ № 634 від 26.04.2003). Однак наступною постановою КМУ № 704 від 22.06.2011 ця постанова була визнана недійсною.
- Міністерство аграрної політики України видало наказ № 280 від 20 серпня 2003 року, в якому викладено ідею досягнення сталого та збалансованого розвитку агроєкосистем в Україні до 2025 року.
- «Концепція Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року» (розпорядження КМУ № 121-р від 03.02.2010 р. втратило чинність на підставі розпорядження КМУ № 1761-р від 02.09.2010).

Незважаючи на те, що Україна зіштовхується зі значними екологічними, економічними та соціальними викликами, концепція сталого розвитку не набула достатнього значення в світоглядній парадигмі країни, що призвело до відсутності широкого прийняття міжнародних рішень.

Відсутність належного представлення рівноправних документів в інституційному розвитку, державній політиці, національних програмах, економічній практиці очевидна. «Стратегію сталого розвитку» розробила Національна рада реформ.

Документ під назвою «Україна – 2020» отримав офіційне схвалення Указом Президента № 5/2015 від 12 січня 2015 року.

Ініціатива щодо створення Стратегії сталого розвитку України до 2030 року та Національного плану дій щодо її реалізації стартувала у 2016-2017 роках. Проте запропонований законопроект, відомий як проект закону «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року», не отримав достатньої підтримки та згодом був відкликаний. Станом на 1 січня 2023 року «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» ще не отримала офіційного затвердження.

Обсяг повноважень органів та представників місцевого самоврядування встановлюється Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні". Коли мова йде про юрисдикцію місцевої ради (чи то на рівні села, селища чи міста) щодо планування, стаття 26 має виняткове значення.

Виключна компетенція сільських, селищних, міських рад визначена статтею 26:

1) Виключно на пленарних засіданнях сільських, селищних, міських рад вирішуються наступні питання;

22) Потрібне затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, а також цільових програм, що стосуються різних аспектів діяльності місцевого самоврядування;

34) Вирішення питань регулювання земельних відносин відповідно до закону, поряд із прийняттям рішень про здійснення державного контролю за використанням та охороною земель, здійснюється виконавчим органом сільської, селищної, міської ради;

34-1) Погодження місцевих містобудівних програм, у тому числі розроблення відповідної селищної та іншої містобудівної документації, має здійснюватися в установленому порядку.

Стаття 44 передбачає створення правил для покращення якості населених пунктів, у тому числі підтримання чистоти та порядку, ринкової торгівлі й збереження спокою в громадських місцях. Порушення цих правил тягне за собою адміністративне стягнення. У цій статті висвітлюється роль ради у затвердженні найважливіших планових документів, які готуються виконавчими органами ради, як це визначено главою 2 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні».

Стаття 27 охоплює повноваження щодо сприяння соціально-економічному та культурному розвитку, а також сфери планування й обліку.

Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад мають коло повноважень, до яких належать самостійні повноваження:

1) розробка програм соціально-економічного і культурного розвитку сіл, селищ, міст, інших органів місцевого самоврядування. -урядові справи та подання їх на затвердження ради; організація виконання цих програм і звітування про їх хід і результати перед радою;

2) сприяння гармонійному економічному та соціальному розвитку на відповідній території та максимальному ефективному використанню природних, трудових і фінансових ресурсів.

3) Для ефективного управління соціально-економічним і культурним розвитком відповідної території вкрай важливо забезпечити створення збалансованих фінансових, трудових та грошових розрахунків, а також оцінити місцеві потреби в будівельних матеріалах і паливі.

4) Делеговані повноваження у сфері соціально-економічного та культурного розвитку охоплюють різноманітні повноваження, такі як оцінка та узгодження планів підприємств, установ та організацій, що не перебувають у комунальній власності територіальних громад. Ці плани, якщо їх реалізувати, можуть спричинити негативні соціальні, демографічні, екологічні та інші наслідки.

5) У рамках цих повноважень готуються висновки та вносяться пропозиції до відповідних органів. Крім того, до інших завдань входить розгляд проєктів планів об'єктів комунальної власності, надання відгуків та пропозицій, контроль

за їх виконанням, проведення попередньої оцінки планів використання місцевих природних ресурсів і створення, спеціалізації та розвитку підприємств і організацій, незалежно від форм власності. У разі необхідності пропозиції з цих питань направляються до відповідних органів виконавчої влади.

6) Крім того, суттєві показники надаються районним та обласним радам із пропозиціями щодо програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних районів та областей. Ці пропозиції поширюються і на плани діяльності підприємств, установ та організацій району з орієнтацією на задоволення потреб населення.

7) Залучення підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності здійснюється шляхом укладання договірних угод до участі в комплексних ініціативах соціально-економічного розвитку сіл, селищ і міст з координацією на відповідній території [34].

Голова територіальної громади – сільський, селищний, міський голова – очолює виконавчий комітет відповідної сільської, селищної, міської ради. Таким чином, голова села, селища, міста відповідає за координацію процесу планування території відповідно до покладених на нього обов'язків.

Виконавчими органами сільських, селищних, міських, районних рад є утворені радами виконавчі комітети, відділи та управління. Ці органи підзвітні й підконтрольні відповідним радам. Крім того, при здійсненні наданих їм повноважень вони також підлягають контролю з боку відповідних органів виконавчої влади. У межах, визначених законом, органи місцевого самоврядування мають повноваження приймати обов'язкові для відповідної території рішення [3].

З проаналізованої інформації видно, що територіальні громади в Україні мають самостійність у розробці стратегії та реалізації власних ініціатив розвитку.

Основоположні принципи стратегічного планування на місцевому рівні в Україні закріплені в різних законодавчих актах. Серед них Закон України «Про засади державної регіональної політики» (№ 156-VIII), який набрав чинності 05.02.2015 р. зі змінами, внесеними Законом від 09.07.2022 р. (№ 2389-IX), Закон

України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (№ 1602-III), введеного в дію 23.03.2000, Закону України «Про державні цільові програми» (№ 1621-IV), введеного в дію 18.03.2004, Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» (№ 2354-VIII) набрав чинності 20.03.2018 зі змінами, внесеними законами від 09.07.2022 (№ 2389-IX) та від 03.11.2022 (№ 2717- IX). Крім того, Указом Президента України від 30.09.2019 (№ 722/2019) визначено Цілі сталого розвитку України до 2030 року, а Мінрегіон видав наказ (№ 265) 21.12.2022. «Про затвердження методичних рекомендацій щодо розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінки стратегій розвитку територіальних громад».

Наш аналіз буде зосереджений на ключових законодавчих заходах в Україні, які створюють основу для розробки стратегій досягнення сталого розвитку територіальних громад. Закон "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" визначає правові, економічні та організаційні засади створення цілісної системи прогнозування й розробки програм.

Економічний і соціальний прогрес України разом із окремими галузями та адміністративними регіонами є невід’ємною частиною загальної системи управління економічним і соціальним розвитком країни. Як зазначено в Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», державне прогнозування відіграє вирішальну роль у прогнозуванні майбутньої траєкторії розвитку країни, її різних галузей економіки та окремих адміністративних регіонів. Цей процес прогнозування передбачає науково обґрунтовані прогнози потенційного стану економіки та соціальної сфери, а також альтернативні шляхи та терміни досягнення бажаних показників економічного й соціального розвитку. Зрештою, прогноз є інструментом обґрунтування стратегічного вибору та орієнтиром конкретних рішень, які приймаються органами державної влади та місцевого самоврядування щодо регулювання соціально-економічних процесів.

Існують різноманітні програми, спрямовані на сприяння економічному та соціальному розвитку, у тому числі державні цільові програми, а також програми для областей, районів і міст [26].

Розробка річних програм соціально-економічного розвитку територій здійснюється разом із щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України, у якому міститься огляд внутрішнього та міжнародного становища України [3].

У документі Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. № 621 процес та структуру операційних програм розвитку окремої території детально пояснює постанова «Про розробку прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та підготовку проєктів бюджетної декларації та державного бюджету» (зі змінами) [3, с. 28, 35]. Цей документ містить вичерпний опис етапів розробки прогнозних і програмних документів, а також типовий формат і зміст цих програм.

Закон України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року № 1621-IV з останніми змінами від 17 вересня 2020 року регулює методику формування середньострокових цільових програм.

Метою створення цільових програм розвитку територій є підтримка реалізації державної та регіональної політики в ключових сферах національного розвитку, окремих галузях економіки та місцевих адміністративних одиницях. Ці програми спрямовані на концентрацію фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, а також виробничого і наукового потенціалу, координацію зусиль центральних і місцевих органів державної влади, підприємств, установ і організацій для вирішення актуальних завдань.

Розробка цільової програми передбачає декілька етапів, визначених статтею 5 відповідного закону:

- ці етапи включають ініціювання розробки програми, формулювання та публічне обговорення концепції програми;
- затвердження концепції та прийняття рішень щодо проєкту програми;
- визначення відповідального державного органу та термінів розробки;

- складання проєкту програми з визначенням запропонованих заходів, завдань, джерел фінансування;
- проведення державної експертизи проєкту програми;
- затвердження програми;
- проведення конкурсного відбору для реалізації програми;
- організацію виконання заходів програми із забезпеченням ефективного моніторингу та контролю;
- результати виконання програми мають оцінюватися та документуватися шляхом створення річних звітів, а також проміжних звітів, якщо це буде визнано за необхідне;
- підготовка та публікація в офіційних друкованих виданнях остаточного звіту з узагальненням результатів програми [3].

За результатами постійного моніторингу можуть бути внесені зміни до цільової програми. Ці коригування можуть передбачати додавання додаткових заходів і завдань, а також уточнення показників, джерел фінансування, виконавців, термінів виконання та окремих заходів. Крім того, певні заходи та завдання можуть бути вилучені із затвердженої програми, якщо їх продовження буде визнано недоцільним.

Виходячи з наданої інформації, можна зробити висновок, що зазначені вище закони, а саме «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та «Про державні цільові програми» стосуються як найближчого, так і перспективного планування. Ці закони конкретно стосуються оперативного та середньострокового планування [23].

Закон України «Про основи державної регіональної політики» встановлює параметри впровадження стратегічного планування в Україні. Цей закон визначає структуру планових документів, що стосуються державної регіональної політики.

Закон України «Про основи державної регіональної політики» (далі – Закон) набув чинності 05.02.2015 № 156-VIII (із змінами, внесеними Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо Основи

державної регіональної політики та політики реконструкції регіонів і територій» від 09.07.2022 № 2389-IX) містить окрему статтю 11-1, яка присвячена темі стратегії розвитку територіальних громад. Згідно з цією статтею стратегії розвитку територіальних громад затверджуються сільськими, селищними, міськими радами для забезпечення ефективного планування у цьому відношенні.

Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад, які представляють територіальні громади, відповідають за створення проєктів стратегій розвитку цих громад. Ці стратегії розробляються на конкретний період і враховують пріоритети, визначені в Державній стратегії регіонального розвитку України та відповідних стратегіях регіонального розвитку. Крім того, закон передбачає, що реалізація цих стратегій здійснюється шляхом затвердження планів заходів відповідною сільською, селищною, міською радою.

Центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної регіональної політики, доручено затвердити методичні рекомендації, викладені у частині четвертій статті 11-1. Ці рекомендації стосуються процесу розробки, затвердження, впровадження, моніторингу та оцінки стратегій розвитку територіальних громад.

У 2022 році Мінрегіон видав оновлені методичні рекомендації щодо розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінки стратегій розвитку територіальних громад. Ці рекомендації під назвою «Методичні рекомендації» затверджено наказом від 21.12.2022 р. № 265. Таким чином, попередня редакція «Методичних рекомендацій», яку Мінрегіон затвердив наказом від 30.03. 2016 р. № 75, спрямован у на формування та реалізацію прогностичних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад, визнати таким, що втратив чинність. Необхідність розробки та затвердження нових «Методичних рекомендацій» виникла у зв'язку з набранням чинності Закону від 09.07.2022 № 2389-IX, яким внесено зміни до Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій».

Методичні вказівки поділені на шість розділів:

I. У першому розділі «Основні положення» подано огляд того, яку користь ці вказівки принесуть ОМС, і запропоновано визначення ключових термінів. Розробка Стратегії та Плану заходів, як зазначено в «Методичних рекомендаціях», має відповідати засадам державної регіональної політики, визначеним Законом України «Про засади державної регіональної політики». Рекомендовано прийняти територіально орієнтований та безпековий підхід з урахуванням наслідків збройної агресії проти України. Варто зазначити, що ці міркування є вирішальними в цьому контексті.

У системних рекомендаціях передбачено, що Стратегія та План заходів мають бути узгоджені з чинною містобудівною документацією, регіональним планом відновлення та розвитку і комплексною програмою відновлення області (за наявності) [17].

II. Розробка проєкту Стратегії – у цьому розділі детально описано кроки, вжиті місцевою владою для розробки Стратегії. Крім того, надається запропонована компіляція розділів Стратегії, а також розбивка інформації, яка має бути включена до кожного розділу.

Проєкт Стратегії розроблено з коротким обґрунтуванням її необхідності. Документ містить аналітичну частину, SWOT-аналіз та сценарії розвитку територіальної громади. Він також представляє стратегічне бачення розвитку громади разом із стратегічними та операційними цілями і завданнями. Стратегія підкреслює важливість моніторингу, оцінки та управління ризиками під час реалізації.

III. Додатково розробляється проєкт Плану заходів із зазначенням його мети, терміну дії та відповідальних за його розроблення й затвердження. План дій містить організаційні заходи, проєкти місцевого (регіонального) розвитку та програми місцевого розвитку. Виконання Плану заходів контролюється та оцінюється, за його успішне виконання відповідає окремий структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної, сільської ради.

IV. Для виконання Стратегії та Плану дій потрібна фінансова допомога.

Фінансування реалізації Стратегії й Плану заходів здійснюється з різних джерел, у тому числі за рахунок коштів державного бюджету та міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам.

Моніторинг реалізації Стратегії та Плану заходів здійснюватиметься через різні джерела фінансування, зокрема кошти з місцевих бюджетів, кошти, отримані в рамках програм допомоги та грантів від Європейського Союзу, іноземних урядів, міжнародних організацій та донорських установ, кошти, надані інвесторами через державно-приватне партнерство, використання власних коштів підприємств. Крім того, у процесі моніторингу також будуть розглянуті інші законні джерела фінансування.

Процес моніторингу включає різні дії, такі як запис, збір, аналіз та узагальнення даних. Ці дії вживаються для моніторингу та аналізу змін і розвитку, що відбуваються в громаді, узгоджуючись зі стратегічними та оперативними цілями й завданнями, викладеними в стратегії. Методичні рекомендації окреслюють такі кроки:

Оцінка Стратегії відбувається щорічно з порівнянням початкових і поточних показників. Висновки оприлюднюються у звіті, який оприлюднюється на офіційному сайті місцевої ради. З іншого боку, план дій проходить моніторинг двічі на рік, зосереджуючись на відстеженні виконання визначених показників оцінки ефективності.

Після завершення періоду впровадження проводиться оцінка Стратегії та Плану дій із використанням даних звітів моніторингу. Ця оцінка є важливим кроком у зборі інформації щодо досягнення очікуваних результатів, впливу на соціально-економічний та екологічно стабільний розвиток територіальної громади й тривалості впроваджених змін. Метою цієї оцінки є інформування про важливі управлінські рішення та внесення будь-яких необхідних коригувань. Згодом за результатами цього процесу оцінювання складається вичерпний підсумковий звіт.

V. Цей розділ містить збірку шаблонів для всіх основних таблиць і форм. Крім того, стратегія громади має узгоджуватися з цілями державної політики регіонального розвитку та відповідати принципам, які затверджені «Стратегією

регіонального розвитку на 2021-2027 роки» (постанова КМУ від 05.08.2020 № 695) та «Національною економічною стратегією на період до 2030 року» (постанова КМУ від 03.03.2021 № 179) і слугують як основа для узгодження регіональних та глобальних стратегій. Це узгодження включає включення цілей, викладених у Резолюції Генеральної Асамблеї ООН про сталий розвиток.

Документ під назвою «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року» окреслює принципи залучення окремих осіб та організацій до формування стратегії розвитку місцевої громади. Йдеться про декілька ключових законів, таких як закони «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про статус депутатів місцевих рад» тощо [3].

1.2. Ключові особливості «стратегії сталого розвитку» відповідно до сучасних наукових методів

Визнання глобальною спільнотою бідності в усьому світі, проблем розвитку сільської місцевості, нерівності доходів і погіршення навколишнього середовища призвело до розуміння важливості пріоритетності добробуту людини, підвищення якості життя та переходу від простого кількісного зростання до якісного прогресу. У 1987 році «Всесвітня комісія ООН з навколишнього середовища та розвитку» представила концепцію сталого розвитку, який підкреслює необхідність задоволення поточних потреб без шкоди для можливостей майбутнього покоління та для задоволення власних потреб. На саміті ООН у вересні 2015 року 193 країни одноголосно прийняли Цілі сталого розвитку (2015-2030), які окреслюють ключові завдання для міжнародної спільноти, включаючи викорінення бідності, зменшення нерівності, підвищення рівня життя всіх людей, розширення їхніх прав і можливостей, а також розвиток соціальної інфраструктури, в тому числі [32].

При прийнятті стратегічних рішень економіка, як правило, є найважливішою, але вкрай важливо враховувати не тільки місцевий економічний

розвиток, коли мова йде про місцевий розвиток. Поряд з економічними факторами території, які забезпечують жителів засобами для життя, є два додаткові елементи, які слід враховувати: природне середовище та місцеву громаду. Досягнення сталого розвитку вимагає збалансованого підходу, який враховує розвиток і стан цих трьох сфер – економічної, соціальної та природної – не дозволяючи жодній із них затьмарювати інші.

В українській мові поняття сталого розвитку перекладається по-різному, наприклад «сталий», «постійний», «усталений», «збалансований» розвиток. Однак найчастіше вживаним є термін «стійкий». Ця концепція дає нам належну основу для розуміння розвитку, як локального, так і глобального, як стану динамічної рівноваги. Він являє собою форму гомеостазу, де економічні, соціальні та еколого-просторові аспекти розвитку знаходяться в гармонійній рівновазі.

Суть цієї концепції полягає не лише в самому існуванні такої системи (оскільки вона є лише результатом процесу), а й у підтримці динамічної рівноваги між раціональністю та принципами екологічної, економічної та соціальної фери. [5]

Сталий розвиток, за визначенням Комісії Брундтланда, відноситься до типу розвитку, який дозволяє задовольнити потреби нинішніх поколінь, водночас зберігаючи здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Воно включає економічне зростання, матеріальне виробництво, споживання та іншу соціальну діяльність країн і регіонів, усі вони повинні діяти в межах, встановлених здатністю екосистем відновлюватися, переносити забруднення та підтримувати засоби до існування як нинішніх, так і майбутніх поколінь.

Ефективна стратегія сталого розвитку охоплює широкий спектр заходів, включаючи аналіз, обговорення, розбудову потенціалу, планування та інвестиції. Вона заснована на участі громадськості та прагне постійного вдосконалення, забезпечуючи інтеграцію.

Суспільство стикається із складною відповідальністю вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем, часто шукаючи спільних основ і рішень у ситуаціях, коли повна інтеграція неможлива [14].

Під час Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро в 1992 році Україна висловила прагнення йти шляхом всебічного прогресу. Це зобов'язання було підтверджено підписанням Декларації Ріо та Програми дій, відомих як «Порядок денний на XXI століття». Незважаючи на цю декларацію, Україна зіштовхнулася з проблемами у формуванні національної стратегії збалансованого розвитку, оскільки вона була пов'язана положеннями, викладеними в «Порядку денному на XXI століття». Тим не менш, були зроблені спроби законодавчим шляхом запровадити та затвердити концепцію сталого розвитку в Україні.

Для підтримки просування комплексного плану рівномірного прогресу в грудні 1997 року Кабінетом Міністрів України було утворено Національну комісію сталого розвитку. Ця комісія слугувала консультативною радою, якій було доручено сформулювати національну стратегію суспільного розвитку, яка надавала б пріоритет гармонійній інтеграції економічних, соціальних та екологічних елементів. Комісія діяла до свого розпуску 4 вересня 2003 року згідно з постановою КМУ. Протягом усього періоду незалежності України комісія ретельно готувала та виносила на розгляд такі пропозиції:

- законопроект "Про Концепцію сталого розвитку України" (№ 3234 від 25.04.2001 р.);
- закон, відомий як проєкт Закону "Про Концепцію переходу України до сталого розвитку" (№ 3234-1 від 19.12.2001), має на меті окреслити рамки для переходу України до сталого розвитку;
- проєкт постанови Верховної Ради № 5749 від 2 липня 2004 року стосується концепції руху України до сталого розвитку

Було виділено не лише три проєкти, але й багато документів, розроблених в Україні, які ще не перейшли до проєктної фази. Варто зазначити, що ці документи встановили фундаментальні принципи державної політики, спрямованої на сприяння всебічному зростанню на різних рівнях державного управління.

Закон України «Про Концепцію сталого розвитку України» (№ 3234 від 25.04.2001) закріпив основні принципи сталого розвитку України та окреслив такі

цїлі: сприяння економічному розвитку, сприяння збереженню довкілля, охороні здоров'я, справедливості та відповідальному використанню природних ресурсів, що є ключовим пріоритетом. Крім того, увага приділяється просуванню освіти та сприянню створенню глобальної основи екологічної безпеки. На рівні громад наполегливо рекомендується, щоб органи місцевого самоврядування та громадськість активно співпрацювали у створенні комплексних програм розвитку. Основна мета – визначити пріоритет досягнення збалансованого розвитку населених пунктів.

Національна академія наук України подала до Кабінету Міністрів два важливі документи, а саме «Проектну концепцію переходу України до сталого розвитку» та «Інтегровану версію проекту Національної стратегії сталого розвитку України» у 2012 р. Ці документи окреслили комплексний план досягнення збалансованого розвитку України, який складається з 9 стратегічних цілей, 123 пріоритетних завдань та 152 галузевих політик. Незважаючи на науковий характер, ці проекти забезпечили концептуальну основу для прагнень уряду здійснити різноманітні трансформації на різних рівнях управління з метою досягнення збалансованого розвитку.

У 2012 році «Концепція переходу України до сталого розвитку» була зосереджена на визначенні основних цілей і завдань для досягнення збалансованого розвитку. Шлях до збалансованого розвитку в Україні передбачалося досягти, ставлячи за мету, такі цілі:

- 1) Зупинення деградації довкілля та перехід до збалансованого природокористування;
- 2) Створення нової економічної моделі, що базується на невтомному відновлювальному природокористуванні;
- 3) Підвищення якості життя громадян України;
- 4) Формування суспільної свідомості та світогляду серед населення України на засадах збалансованого розвитку;
- 5) Створення нормативно-правової та інституційної бази для сприяння рівноправному прогресу;

6) Збереженню національних цінностей і традицій управління природними ресурсами;

7) Захисту національних інтересів України в умовах глобалізації;

8) Забезпечення залучення всіх зацікавлених сторін до формування й реалізації політики збалансованого розвитку;

9) Формування та реалізація політики регіонального розвитку є ключовими складовими стратегії сталого розвитку України.

У 2016 році на обговорення було представлено «Проект Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року». Цей проєкт базується на 17 глобальних цілях сталого розвитку на період до 2030 року та Стратегії сталого розвитку «Україна-2020».

У проєкті підкреслюється, що стратегічне бачення сталого розвитку України ґрунтується на захисті національних інтересів та виконанні міжнародних зобов'язань нашої держави щодо досягнення збалансованого зростання. Цей комплексний підхід до розвитку включає:

- цілі усунення дисбалансів в економічних, соціальних та екологічних аспектах;
- сприяння мирному та безпечному суспільству з ефективним управлінням та інклюзивними інституціями;
- сприяння партнерству між державними органами влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом, науковими колами, освітою та організаціями громадянського суспільства;
- досягнення повної зайнятості;
- забезпечення якісної освіти та охорони здоров'я;
- збереження довкілля для добробуту нинішніх і майбутніх поколінь;
- реалізація регіональної політики, яка гармонійно поєднує національні та регіональні інтереси;
- на місцевому рівні була активна і відчутна робота щодо реалізації концепції збалансованого розвитку державного управління, яка передбачала збереження національних культурних цінностей і традицій.

24 грудня 1999 року Верховна Рада України прийняла Постанову № 1359-XIV, яка стала важливою віхою у збалансованому розвитку. Ця постанова під назвою «Концепція сталого розвитку населених пунктів» виклала чітке визначення того, що таке сталий розвиток для громад.

Метою є досягнення гармонійного та сталого розвитку як міських, так і сільських територій, охоплюючи соціальні, економічні та екологічні аспекти. Цей розвиток спрямований на розкриття економічного потенціалу цих територій і створення повноцінного функціонального середовища життя для нинішнього та майбутніх поколінь. В його основі лежить раціональне використання різноманітних ресурсів, у тому числі природних, трудових, виробничих, науково-технічних та інтелектуальних. Це передбачає впровадження технологічних досягнень і реструктуризацію підприємств. Крім того, це передбачає вдосконалення соціальних, промислових, транспортних, комунікаційних та інформаційних систем, а також покращення інженерних, екологічних та інфраструктурних аспектів. Метою є підвищення якості умов життя, відпочинку та здоров'я, а також збереження і збагачення біологічного різноманіття та культурної спадщини.

Концепція окреслює декілька основних заходів щодо реалізації державної політики, спрямованої на досягнення збалансованого розвитку населених пунктів, зокрема раціональне використання природних ресурсів, покращення соціальних умов проживання, забезпечення належним житлом, удосконалення виробничої та транспортної інфраструктури, розвиток інженерних систем, створення повноцінного життєвого середовища, поліпшення санітарних умов, захист від стихійних лих і техногенних аварій.

На затвердження різноманітних законодавчих заходів, що пропагують ідею збалансованого регіонального розвитку, значною мірою вплинула «Концепція сталого розвитку населених пунктів» [33]. До цих заходів належать Концепція державної регіональної політики, Методичні рекомендації щодо формування стратегії регіонального розвитку, Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів», Закон України «Про засади державної регіональної політики»,

Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року, а згодом – Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року, а також Державну стратегію регіонального розвитку до 2027 року.

Основним завданням регіональної політики держави є створення середовища, сприятливого для динамічного та збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, що зрештою приведе до підвищення рівня життя громадян. Для досягнення цієї мети держава реалізує комплекс заходів, спрямованих на стимулювання регіонального розвитку. В основі принципів регіональної політики держави лежить принцип збалансованості розвитку, який займає чільне місце. Цей стратегічний напрямок додатково підкріплюється Державною стратегією регіонального розвитку до 2020 року, яка спрямована на створення сприятливих умов для динамічного та збалансованого розвитку регіонів України. Кінцевою метою є забезпечення соціальної та економічної згуртованості всієї країни, підвищення регіональної конкурентоспроможності, активізація економічної взаємодії, підвищення рівня життя та гарантування рівного доступу до соціальних благ і стандартів для всіх громадян, незалежно від місця їхнього проживання.

Міста України, зокрема Донецьк, Миколаїв, Нікополь, Миргород, Суми, Одеса та Севастополь, досягли значних успіхів у прийнятті та впровадженні принципів збалансованого розвитку. Ці міста, які прийняли Ольборзьку хартію, також стали частиною Європейської кампанії міст збалансованого розвитку. Донецьк взяв на себе лідерство у створенні Мережі міст збалансованого розвитку України, об'єднавши навколо себе першу групу міст, які підписали Ольборзьку хартію.

Концептуальні та стратегічні документи були сформульовані в різних містах та регіонах України з метою вирішення важливих питань та сприяння всебічному прогресу. Відрадно спостерігати за створенням цих документів, оскільки вони окреслюють стратегічні шляхи досягнення збалансованого розвитку адміністративно-територіальних утворень. Це свідчить про визнання

важливості впровадження адміністративних заходів для забезпечення рівноваги розвитку держави.

Отже, поняття досягнення рівноваги в прогресі виникає як пряма реакція на переважаючі виклики нашої епохи. Він служить рушійною силою для формулювання та схвалення регуляторних і законодавчих заходів урядовими органами, спрямованих на втілення цих принципів у реальність [32].

Концепція сталого розвитку, як її сприймають експерти в цій галузі, охоплює гармонійну взаємодію між економічним зростанням, соціальним прогресом і збереженням навколишнього середовища. Її кінцева мета — задовольнити поточні потреби населення всіх націй, а також майбутніх поколінь через глобальне партнерство та співпрацю. Угода про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема у сфері сільського господарства й сільського розвитку, наголошує на обміні знаннями та найкращими практиками для підвищення економічного добробуту сільських громад. У розділі 13 під назвою «Торгівля та сталий розвиток» Сторони керуються принципами, викладеними в Порядку денному на XXI століття від 1992 року та Йоганнесбурзькому плані виконання рішень щодо сталого розвитку від 2002 року (стаття 289). Крім того, обидві Сторони мають право визначати власну політику щодо сталого розвитку та рівня захисту навколишнього середовища відповідно до загальновизнаних принципів і угод (стаття 290).

Значна увага наукових досліджень останніх років була зосереджена на розвитку сільської місцевості та сталому розвитку сільських територій. Сталий розвиток у сільській місцевості означає здатність сільської громади покращувати добробут свого населення та підвищувати продуктивність.

Збереження навколишнього природного середовища, ефективне використання ресурсів і соціальна робота на благо нинішніх і майбутніх поколінь є ключовими пріоритетами. Останні зміни в державному управлінні були тісно пов'язані з процесом децентралізації, результатом якого стало створення нових територіальних громад. Відповідно до чинного законодавства територіальна громада – це сукупність жителів, які постійно проживають у межах села, селища,

міста, що функціонують як самостійні адміністративно-територіальні одиниці. Крім того, це може стосуватися добровільного об'єднання жителів кількох сіл із спільним адміністративним центром. Досліджуючи різні теоретичні підходи, ми можемо визначити декілька визначальних характеристик територіальної громади, зокрема територіальну згуртованість, спільні інтереси, спільне вирішення проблем та ідентифікацію особистості з громадою. Експерти підкреслюють, що місцева економіка, соціально-демографічні фактори, місцеві організації, природні ресурси та інституції відіграють вирішальну роль у формуванні та розвитку громади.

Згідно з останніми дослідженнями, було зроблено висновок, що сталий розвиток має початися та отримати підтримку від територіальних громад, оскільки вони відіграють вирішальну роль у розвитку своїх відповідних регіонів. Після ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом Уряд України схвалив Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» (про що йдеться в Указі Президента України № 5/2015 від 12 січня 2015 року). Ця стратегія наголошувала на принципі надання територіальним громадам самостійності у вирішенні питань місцевого значення.

Значну увагу приділено науковим елементам формування концепції сталого розвитку територіальних громад. Категорія «сталий розвиток територіальних громад» визначається двома основними компонентами: «сталий», що означає послідовність, безперервність і довговічність та «розвиток», що стосується переходу від одного стану до більш просунутого. Отже, сталий розвиток територіальних громад розуміється як постійний і тривалий процес, який охоплює як кількісні, так і якісні перетворення у задоволенні потреб цих громад.

Процес переходу територіальних громад на принципи сталого розвитку – це складна робота, яка передбачає створення злагодженої багаторівневої системи управління та здійснення заходів щодо економічного, соціального та екологічного захисту. Ця реалізація базується на комплексному, збалансованому та гармонійному підході. Концепція сталого розвитку об'єднаних територіальних громад базується на кількох ключових принципах. По-перше, це передбачає

керований та стратегічний підхід до місцевого розвитку, враховуючи не лише поточні потреби, але й потенційні майбутні потреби громади. По-друге, він визнає відносний характер обмежень у використанні природних ресурсів, на який впливають технологічний прогрес і соціальна організація, а також здатність біосфери до самовідновлення. По-третє, це підкреслює важливість соціальної справедливості в розподілі та використанні благ. Зрештою, він підкреслює інтеграцію інноваційної, стратегічної та проєктної діяльності для підвищення ефективності й результативності управління територіальними громадами в рамках сталого розвитку [16].

У вересні 2019 року Президент України видав Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (№ 722/2019) на підтримку досягнення Цілей сталого розвитку та адаптації їх результатів, враховуючи унікальні обставини розвитку України. Це було ще більше посилено в грудні 2020 року, коли Кабінет Міністрів України вніс зміни до Регламенту КМУ (§ 3-1), які тепер передбачають, що досягнення Цілей сталого розвитку має враховуватися під час формулювання та реалізації державної політики України. Таким чином, Цілі сталого розвитку офіційно закріплені як керівні принципи для розробки програмних та прогнозних документів на національному рівні [32].

Цілі сталого розвитку України до 2030 року включають наступне:

Ціль 1 – подолання бідності.

Ціль 2 – подолання проблеми голоду, забезпечення продовольчої безпеки, підвищення стандартів харчування та сприяння сталому розвитку сільського господарства.

Ціль 3 – гарантування досягнення оптимального здоров'я та пропаганда загального здоров'я для всіх вікових груп.

Ціль 4 — гарантування інклюзивної та справедливої освіти, а також відстоювання можливості навчання протягом усього життя для кожного.

Ціль 5 – прагнення до гендерної рівності, охоплюючи розширення прав і можливостей для жінок і дівчат.

Ціль 6 – забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами й санітарними засобами.

Ціль 7 – гарантування універсальної доступності економічно ефективних, надійних, екологічно чистих і сучасних енергетичних ресурсів.

Ціль 8 – просування всеохоплюючого та тривалого економічного зростання, що розвивається, разом із досягненням повноцінних та плідних можливостей працевлаштування для кожної людини.

Ціль 9 – створення стійкої інфраструктури, а також сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям.

Ціль 10 – зменшення диспропорцій.

Ціль 11 – гарантування стійкості міських територій та інших населених пунктів, водночас приділяючи пріоритет їх безпеці, придатності для життя та екологічному добробуту.

Ціль 12 – сприяння переходу до логічних підходів щодо споживання та виробництва.

Ціль 13 – реалізація негайних заходів для вирішення проблеми зміни клімату та її наслідків.

Ціль 14 – сприяння сталому розвитку шляхом збереження та раціонального використання океанів, морів і морських ресурсів.

Ціль 15 – раціональне використання, захист та відновлення наземних екосистем, включаючи сприяння сталому лісокористуванню. Також націлення на боротьбу з опустелюванням, зупинку та повернення деградації землі й запобігання подальшій втраті біорізноманіття.

Ціль 16 – сприяння створенню суспільства, яке є водночас мирним та інклюзивним, з акцентом на сталий розвиток. Це передбачає гарантування рівного доступу до правосуддя для всіх і створення прозорих, відповідальних та залучених установ на кожному рівні.

Ціль 17 – вдосконалення механізмів впровадження та просування співпраці в рамках глобального партнерства для досягнення сталого розвитку [32].

Що стосується територіальних громад, то підготовка Стратегії та Плану заходів може здійснюватися відповідно до Методичних рекомендацій щодо розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Важливо звернути увагу на Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019, яким визначено Цілі сталого розвитку України до 2030 року. Ці цілі є орієнтиром для розробки прогностичних та програмних документів, спрямованих на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами сталого розвитку в Україні. Крім того, при реалізації цих проєктів важливо дотримуватися вимог Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку» [31].

1.3. Стратегічне планування розвитку громад: розуміння ключових і основоположних принципів

Реалізація стратегічного планування є ключовим аспектом муніципального управління в сучасний час. Доцільність застосування цього підходу в Україні підтверджується успішним використанням цього інструменту в розвинених країнах [3].

Далі заглибимося у зв'язок між «стратегічним плануванням» і «стратегічним менеджментом». Стратегічне управління охоплює методичний і прогресивний підхід до впливу (включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль), який встановлює послідовність дій, необхідних для розробки та реалізації стратегії. Це передбачає безперервне залучення та моніторинг, щоб забезпечити вживання належних дій у сучасності для досягнення майбутніх цілей.

Акт стратегічного планування передбачає встановлення цілей, розробку стратегій для їх досягнення, формулювання курсу дій, організацію необхідних ресурсів, впровадження механізмів моніторингу та підтримку відкритих ліній зв'язку з навколишнім середовищем. Цей комплексний процес задокументований у стратегії.

Стратегічне управління є невід'ємною складовою стратегічного планування, оскільки стратегія є основою ефективного стратегічного управління. Стратегія, також відома як стратегічний план, служить комплексною дорожньою картою для управління, окреслюючи низку цілей від загальних принципів до конкретних дій. Це включає бачення, пріоритетні сфери та стратегічні цілі, які керують операційними цілями та видами діяльності, такими як завдання, програми та проекти. Стратегія визначає «що, як, коли, вартість і відповідальних» за впровадження. Справжня цінність стратегії полягає в її здатності внести ясність думки та сприяти консенсусу між різними зацікавленими сторонами, залученими до процесу планування місцевого розвитку [5].

Добре організований і вичерпний документ, відомий як план дій, окреслює необхідні кроки для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Він включає конкретні цілі, завдання, проекти або програми, які необхідно виконати, щоб досягти бажаних результатів. У плані дій враховуються такі фактори, як графік виконання, особи, відповідальні за кожне завдання, і детальний опис очікуваних результатів.

Суть стратегічного планування полягає в його ролі як процесу, який зосереджується на розробці та реалізації стратегії адаптації до постійно мінливого середовища, в якому існує громада. Вона визначає майбутні цілі, напрямки та способи досягнення цих цілей, програмування заходів, рівні розвитку, структуру територіальної громади та її місце в навколишньому середовищі. Крім того, стратегічне планування є циклічним процесом, який передбачає аналіз та коригування виконання стратегічного плану на різних етапах. Це також характеризує зосередженість на проблемних питаннях і комплексну оцінку наявних ресурсів [10].

У сучасному ландшафті місцева влада зіштовхується з безліччю складних викликів. Вони включають проведення оцінок для визначення сильних і слабких сторін, враховуючи потенційний вплив зовнішніх факторів на спільноти та визначення пріоритетності відчутних результатів під час реалізації запланованих ініціатив.

Актуальні виклики, які впливають на добробут місцевої громади, вимагають термінової уваги. Однак вирішення цих невідкладних питань споживає значні ресурси та залишає мало місця для розгляду майбутніх можливостей чи оцінки ефективності дій уряду щодо підвищення конкурентоспроможності території та забезпечення її довгострокового зростання. Як наслідок, накопичується багато невирішених питань, що перешкоджає значущим перетворенням і часом призводить до втрати потенційної конкурентної переваги території.

Сьогодні місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування діють самостійно в рамках чітко визначених сфер відповідальності. Саме територіальна громада відіграє першочергову роль у розвитку регіону. Це створює необхідність і потенціал для впровадження стратегічного планування на місцевому рівні, особливо в тих унікальних умовах, які існують сьогодні в Україні. У цьому контексті стратегічне планування – це не просто повторення західних практик чи тренд, який слід наслідувати, а радше цінний ресурс, який надає органам місцевого самоврядування ефективний інструмент для передбачення та вирішення майбутніх викликів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Яке значення мають стратегічні плани для територіальних громад України на сьогоднішній день? Готовність керівництва взяти на себе відповідальність за майбутнє території та соціально-економічний розвиток громади демонструється через виконання стратегічного плану.

У сучасному бізнес-ландшафті, що постійно змінюється, стратегічний план є найефективнішим інструментом для подолання зовнішньої невизначеності та сприяння позитивному місцевому бізнес-середовищу, що допомагає економічному зростанню.

Конкурентоспроможність території та її здатність досягти матеріальної й фінансової незалежності можна підвищити, використовуючи переваги сприятливого клімату замість того, щоб покладатися виключно на державну допомогу. Крім того, створення стратегічного плану передбачає не лише зобов'язання місцевої влади перед громадою, а також налагодження

продуктивного діалогу між органами місцевого самоврядування, державними органами влади, населенням та бізнесом, що працює на території. Такий спільний підхід сприяє зміцненню репутації території серед мешканців та залученню потенційних інвесторів.

Територія має багатообіцяюче майбутнє. Крім того, стратегічний план є високоефективним інструментом відстоювання інтересів території як на регіональному, так і на національному рівнях.

Запровадження програмно-цільового підходу до управління соціально-економічним розвитком на територіальному рівні стало значним поступом у порівнянні з попереднім директивним методом планування. Проте, ознайомившись із програмою розвитку територій, стає очевидною наявність певних недоліків у поточному процесі створення програм розвитку громад. Ці недоліки включають наступне:

- часто аналізу соціально-економічної ситуації та наявних ресурсів території бракує глибини. Як правило, в аналітичних розділах передач лише описується соціально-економічна ситуація, зрідка згадуються тенденції розвитку. Аналіз економічного потенціалу ще менший, бракує вивчення переваг і недоліків територіального розвитку, а також зовнішніх факторів, що впливають на нього;
- набору основних цілей розвитку території досить часто не вистачає стійкості. Часто ці цілі нечітко визначені з точки зору якості та не мають кількісного вираження. Відсутність наукового обґрунтування цих цілей очевидна;
- місцевим програмам часто не вистачає чіткого формулювання та наукового обґрунтування стратегічного вибору, що ускладнює навігацію щодо їхніх цілей. Крім того, істотним недоліком цих програм є відсутність дієвого механізму підтримки реалізації програмних заходів;
- проблемою є відсутність належного зв'язку між різними комплексними та галузевими програмами, що діють на відповідній території, а також єдиної методологічної бази їх підготовки. Крім того, часто існує розрив між програмними заходами та їх відповідним фінансуванням;

- поточний підхід до річних програм зосереджений на першочергових потребах, а не на сприянні довгостроковому розвитку через недостатнє фінансування. Такий підхід перешкоджає ефективному використанню обмежених бюджетних ресурсів;

- крім того, відсутність механізмів моніторингу не дозволяє відслідковувати та коригувати програму соціально-економічного розвитку у відповідь на зміну внутрішніх чи зовнішніх факторів. Впроваджуючи методи стратегічного планування, які суттєво відрізняються від сучасного підходу до підготовки програмних документів, ці недоліки можна подолати.

Як правило, короткострокові ініціативи територіального розвитку зосереджуються на кількісних цілях, спрямованих на оптимізацію використання поточних ресурсів. З іншого боку, стратегічні плани покликані визначити нові шляхи зростання та сприяти якісним змінам як в економіці, так і в соціальній сфері. Отже, у сучасному контексті, коли потенціал для територіального просування завдяки минулим досягненням майже вичерпано, розробка комплексних довгострокових стратегічних програм стає надзвичайно важливою, що потребує неухильної реалізації.

Розробка стратегічного плану дає місцевим жителям виняткові можливості для активної участі в громадській діяльності. Залучаючи громадськість до процесу стратегічного планування, це зміцнює її віру в те, що вони можуть зробити цінний внесок у своє місто, село чи селище. У сучасному контексті стратегічний план є потужним інструментом, який встановлює адаптивний і стабільний характер територіального зростання, вселяючи у населення почуття впевненості щодо майбутнього.

Стратегічне планування служить для місцевої громади засобом вираження свого внутрішнього бажання досягти бажаної моделі майбутнього. Його мета – спрямовувати розвиток територій, уникаючи популістських настроїв і сприяючи реалістичній та об’єктивній оцінці наявних ресурсів. Стратегічний план не лише використовує накопичений потенціал старшого покоління, але й використовує можливості, які надає молодь. Впроваджуючи ідеї стратегічного плану, молоді

люди можуть формувати власні життєві цілі та узгоджувати їх із планом розвитку території. Крім того, стратегічний план є довгостроковим соціальним замовленням для системи освіти та забезпечує батькам основу для підтримки самовизначення своїх дітей у житті. Цей аспект стратегічного планування має велике значення.

Мета стратегічного планування відрізняється від мети комплексної місцевої програми соціально-економічного розвитку. У той час як останнє спрямоване на вирішення широкого кола питань, стратегічне планування зосереджується виключно на вирішенні основних проблем і визначенні обмеженої кількості пріоритетів розвитку, як правило, не більше п'яти. Стратегічний план конкретно окреслює ключові напрями розвитку, які мають найбільше значення для регіону.

Історично склалося так, що численні стратегії були сформульовані через зовнішній вплив або спонукання міжнародних організацій розвитку. Тим не менш, успіх і сталість цих стратегій значною мірою залежать від активної участі місцевих громад у їх ініціації та виконанні.

Залучаючи різноманітне коло громадян до розробки довгострокового плану розвитку територіальної громади, влада не лише вирішує нагальні проблеми громади, а й знаходить та реалізує життєздатні рішення. Цей інклюзивний підхід сприяє діалогу між громадськістю та владою, при цьому активні й заангажовані представники громади відіграють ключову роль у процесі планування. У результаті стратегія, яка з'являється, справді представляє інтереси всіх громадян, роблячи її планом, який громада може прийняти всім серцем. Такий спільний підхід до створення стратегічного плану забезпечує його актуальність і ефективність, незалежно від особистих якостей лідерів або переважаючого політичного клімату.

Основною метою цієї ініціативи є підвищення якості життя, розширення можливостей місцевого управління та сприяння освіті зацікавлених і громадянсько налаштованих людей, які віддані своїй громаді. Важливо зазначити, що стратегія розвитку не охоплює всі аспекти соціально-економічного ландшафту регіону. Натомість вона зосереджується на критичних і найбільш вигідних

сферах, які були визначені шляхом аналізу соціально-економічного потенціалу регіону, а також оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін, а також потенційних позитивних чи негативних зовнішніх факторів.

Стратегія розвитку має охоплювати різні елементи, такі як узгодження національних цілей, включення загальних схем планування відповідних регіонів, врахування прогнозів і програм для окремих галузей економіки, врахування міжрегіональних інтересів, визначення пріоритетів розвитку окремих територій.

Через реалізацію стратегії здійснюється координація різноманітних дій щодо соціально-економічного розвитку. Власне, стратегічний план має стати основою для створення різних планових документів, забезпечуючи їх узгодженість з цілями, розподілом бюджету, послідовністю та заходами.

Процес планування розвитку території виходить за межі створення єдиної стратегії. Він охоплює комплексний набір планових документів, які разом утворюють цілісну систему (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система планування територіального розвитку

Джерело: [3]

Усі види документів взаємопов'язані та відіграють вирішальну роль у вирішенні завдань підвищення ефективності функціонування територій, хоча й мають відмінні характеристики. Важливо створити комплексний довгостроковий стратегічний документ, який визначає сучасні тенденції та закономірності місцевого розвитку, визначає потенційні сценарії соціально-економічного та екологічного прогресу, а також визначає етапи й часові рамки досягнення місцевих пріоритетів. Крім того, конкретні галузі економічної діяльності

потребують розробки та виконання місцевих цільових програм для забезпечення реалізації пріоритетних напрямків, визначених стратегією. Ці програми покликані слугувати ефективними інструментами реалізації довгострокової місцевої політики.

На відміну від стратегічного планування, яке має ширшу сферу дії, просторове планування фокусується на регулюванні використання території та визначається як законодавчо встановлений процес. Ефективне використання обмежених територіальних ресурсів відіграє вирішальну роль у суспільному розвитку. Тому важливо включити схеми розвитку територій як обов'язкову складову та фізичну основу для реалізації стратегій місцевого розвитку. Це вимагає чіткого узгодження між схемами розвитку територій і положеннями, викладеними в стратегічному плані.

На жаль, Україна досі не приділила належної уваги цьому питанню. Постійне спрощення процесів отримання дозволів на будівництво призвело до перетворення наших міських і сільських територій на безладно забудовані зони, що робить практично неможливим створення безпечного та якісного середовища проживання для мешканців. Відсутність єдиної документації планування населених пунктів і за їх межами призвела до нераціонального використання комунальних і державних земель, фрагментації їх розподілу. Як наслідок, залучення як вітчизняних, так й іноземних інвесторів до об'єднаних територіальних громад стало надзвичайно складним.

Роль органів місцевого самоврядування ще більше послабилася зі скасуванням містобудівної документації, зокрема місцевих правил забудови.

Незважаючи на складні обставини, органи місцевого самоврядування мають можливість суттєво змінити життя своїх громад. Головним інструментом впливу та реалізації стратегічних планів є генеральний план населеного пункту, зонування території, схема планування території громади. За наявності чітко оформленого документа в територіальних громадах можна ефективно вирішувати численні питання щодо раціонального використання землі та недопущення її необґрунтованої експлуатації.

Важливо підкреслити, що схема планування території громади має відповідати стратегії розвитку громади. Бажано готувати ці документи одночасно. Генеральний план населеного пункту, особливо для невеликих населених пунктів, як правило, є комплексним документом, який окреслює загальний підхід до розвитку та майбутні перспективи населеного пункту.

На сьогоднішній день багато генпланів застаріли або втратили актуальність, особливо в населених пунктах, де не ведеться нове будівництво. У цих випадках доцільно зосередитися на розробці детальних планів конкретних територій у межах населеного пункту, які мають потенціал для розвитку та забудови. Особливо це важливо для адміністративних центрів об'єднаних громад, які утворилися з міст, сіл чи великих селищ. Збільшення бюджетів цих громад, безсумнівно, стимулюватиме місцеву економічну діяльність, залучаючи осіб, які бажають заснувати такі підприємства, як магазини чи кафе в центральних районах. У зв'язку з цим виникне потреба фізичних осіб подавати заяви до місцевої ради про надання у власність чи оренду земельних ділянок у цих центральних районах. Без комплексного плану організації простору можуть виникнути питання з установкою різних конструкцій або зведенням високих парканів. Тому для територіальних органів влади вкрай важливо скористатися можливістю планування подібних перспективних територій.

Водночас, велике значення має залучення громади до процесу просторового планування, забезпечення прозорості та доступності для всіх мешканців. Такий підхід усуває будь-які необґрунтовані звинувачення на адресу місцевої влади, а також зменшує вплив лобістів до місцевої ради та її представників.

Основним документом, яким мають керуватися під час розроблення та коригування галузевих, соціально-економічних і фінансових програм, а також генерального плану та правил землекористування й забудови, є місцева стратегія. Ця стратегія не лише окреслює основні пріоритети місцевого розвитку, а й визначає ключові проєкти, необхідні для втілення заявлених ідей у життя. Для успішної реалізації стратегічного плану розробляються схеми забудови території,

генеральний план, містобудівна документація для створення необхідної земельної бази. Середньострокові стратегічні пріоритети втілені в комплексні соціально-економічні та галузеві програми. Крім того, поточні зусилля щодо досягнення цих середньострокових цілей відображаються в річних програмах соціально-економічного розвитку, які тісно пов'язані з річним бюджетом.

Вважати, що місцева стратегія може слугувати заміною фундаментальним документам планування, таким як просторовий, соціально-економічний та галузевий плани, є невірним рішенням. Натомість стратегічний план має слугувати основою, яка організовує та об'єднує інші документи планування місцевого розвитку. Його метою є створення цілісної, прозорої та ефективної системи планування в регіоні [2].

Термін «стратегія розвитку територіальної громади» в методичних рекомендаціях використовується для позначення документа, який визначає стратегічне планування регіональної політики держави. У цьому документі визначено стратегічні та оперативні цілі й завдання сталого розвитку територіальної громади, що відповідають терміну реалізації Державної стратегії регіону.

Відповідно до Закону України «Про основи державної регіональної політики» стратегія регіонального розвитку та відповідний план її розвитку є обов'язковими. План заходів, є документом, який визначає реалізацію державної регіональної політики. Вона зосереджена на середньостроковому періоді, який зазвичай охоплює 3-4 роки, і включає різноманітні заходи, проекти та програми місцевого розвитку, які відповідають цілям, викладеним у Стратегії. Цей план також визначає відповідальних сторін, встановлює кінцеві терміни, визначає джерела фінансування та обсяги, а також встановлює індикатори для вимірювання ефективності впровадження [7].

Формулювання Стратегії та Плану дій ґрунтується на засадах державної регіональної політики, викладених у Законі України «Про засади державної регіональної політики» [26]. До цих принципів належать наступні:

1) дотримання законності, забезпечення виконання Конституції та законів України, а також міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;

2) співпраця – узгодження цілей, пріоритетів, завдань, заходів і дій між центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, сприяння їх взаємодії у створенні та здійсненні державної регіональної політики;

3) рівність – гарантування рівних можливостей доступу суб'єктів державної регіональної політики до державних фінансових ресурсів регіонального розвитку;

4) прозорість – забезпечення необмеженого доступу до інформації, яка формує державну регіональну політику та входить до сфери управління органів державної влади, органів місцевого самоврядування;

5) субсидіарність – здійснення повноважень на найбільш ефективному рівні управління;

6) гармонізація – взаємозв'язок і узгодження довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях;

7) єдність – забезпечення просторової, політичної, економічної, соціальної та гуманітарної єдності в межах України;

8) наступність – врахування та збереження позитивних досягнень минулого регіонального розвитку;

9) етнокультурний розвиток – відродження етнічної самосвідомості та збереження духовної й матеріальної спадщини етнічних груп, сприяння зростанню їх етнічної, культурної, мовної та релігійної ідентичності;

10) сталий розвиток – сприяння суспільному прогресу, який відповідає потребам нинішнього покоління, враховуючи при цьому інтереси майбутніх поколінь;

11) об'єктивність – базування розробки всіх документів, що визначають державну регіональну політику, на реалістичних індикаторах, які можна реально виконати та оцінити;

12) гендерна рівність – усунення гендерних обмежень чи привілеїв та забезпечення рівних умов для реалізації прав як жінками, так і чоловіками;

13) інклюзивність – дотримання інтересів осіб з особливими потребами шляхом включення конкретних заходів, спрямованих на забезпечення реалізації їхніх прав і основних свобод під час формування та реалізації державної регіональної політики;

14) комплексний розвиток – поєднання галузевого та територіального підходів до розвитку територіальної громади та/або регіону, сприяння соціально-економічному та культурному розвитку відповідних територій [26].

Для ефективного створення Стратегії та Плану дій вкрай важливим є використання територіально орієнтованих та орієнтованих на забезпечення безпеки методологій, враховуючи наслідки та вплив збройної агресії проти України. Територіально-орієнтований підхід передбачає формування плану розвитку територіальної громади на основі комплексного вивчення та оцінки можливостей й обмежень у межах різних населених пунктів та території громади. Це передбачає розробку та реалізацію заходів і проєктів, які матимуть найбільший позитивний вплив на розвиток громади без шкоди для економічних, бюджетних, соціальних, екологічних, демографічних, безпекових та інших аспектів як окремих населених пунктів, так і територіальної громади загалом.

Безпековий підхід передбачає стратегічне планування розвитку територіальної громади шляхом ретельного вивчення та оцінки потенційних впливів з боку російської федерації, білорусь, стихійних лих, кліматичних коливань, техногенних катастроф. Ці фактори враховуються при формуванні програм місцевого розвитку та регіональних проєктів. Важливо підкреслити, що згідно з нещодавніми змінами до законодавства України, Стратегія та План дій повинні узгоджуватися з відповідними містобудівними документами, планами відновлення та розвитку окремих регіонів і комплексними регіональними програмами реабілітації, якщо такі є [2].

Послідовність процесів, залучених до єдиного циклу стратегічного планування (рис. 1.2), включає розробку, затвердження, впровадження,

моніторинг та оцінку стратегій. Ці компоненти є невід’ємною частиною загального циклу.



Рис. 1.2. Стратегічний планувальний цикл

Джерело: [2]

Процес починається з аналізу територіальної громади, включаючи визначення основних проблем та розуміння перспектив різних груп бенефіціарів. Це передбачає збір статистичних даних, проведення опитувань та організацію фокус-груп для проведення соціально-економічного та SWOT-аналізу.

Далі етап планування, який передбачає розробку сценаріїв розвитку, встановлення стратегічного бачення, визначення стратегічних і оперативних цілей, а також визначення методів досягнення цих цілей. Ключові показники ефективності також визначаються для вимірювання успіху стратегії.

Після завершення планування починається етап впровадження. Це включає створення Плану дій, виділення необхідного бюджету на основі визначених цілей та виконання програм, проектів і заходів місцевого розвитку. Прогрес відстежується, щоб переконатися, що цілі досягаються, і за необхідності вносяться корективи.

Врешті-решт, на етапі оцінювання здійснюється оцінка впливу стратегії на розвиток територіальної громади. Результати аналізуються з урахуванням досягнення запланованих результатів і використовуються для інформування майбутніх циклів планування [2].

Розробка стратегій пов’язана з низкою проблем. Однак надзвичайно важливо подолати ці перешкоди, щоб отримати переваги, які вони надають:

- підвищення адаптивності громади до майбутніх подій і врахування ризиків, а також пошук узгоджених відповідей на потреби розвитку та вирішення економічних і соціальних криз;
- реалізація планів дій щодо розвитку місцевої громади, забезпечення ефективного виконання цілей і завдань;

- визначення та узгодження цілей членів громади, бізнесу та місцевої влади для створення синергічного ефекту;
- зведення до мінімуму ризиків, пов'язаних зі спонтанними реакціями та подоланням перешкод, які заважають прогресу;
- виправлення помилок і упущень у процесі прийняття рішень;
- максимальне раціональне використання обмежених ресурсів;
- підвищення ефективності планів моніторингу та контролю.
- сигналізація про наміри та залучення інвесторів;
- отримання конкурентної переваги для нових інвестицій, створення робочих місць, залучення мешканців та гостей.

Деякі з труднощів, які виникають, під час стратегічного планування:

- ініціювання дій у стратегічному плануванні вимагає виняткового лідерства, бачення та мотивації, а також досвідченої командної роботи, комунікації й здібностей до управління інформацією для просування прогресу;
- розробка плану обмежена такими факторами, як часові рамки, бюджет, навички та потенціал;
- координація та задоволення різноманітних інтересів усіх залучених сторін, а також встановлення пріоритетів є проблемою під час процесу;
- необхідність інтегрувати цілі економічного планування з більш широкими цілями громади;
- запровадження змін вимагає свідомого наміру в стратегічному плануванні;
- повна відданість розвитку партнерських відносин

Ознаки успішної стратегії включають наступні ознаки:

- створення стратегії шляхом співпраці та широкого залучення громади;
- залучення значної уваги та підтримки з боку різних секторів суспільства, користування сильним суспільним консенсусом;
- використання надійних інструментів дослідження для аналізу;
- впровадження чітко визначеного механізму координації в процесі розробки стратегії;

- визнання того, що ефективність кожного етапу стратегічного планування впливає на успіх наступних етапів;
- використання місцевих ресурсів і факторів, які сприяють конкурентним перевагам;
- використання місцевих активів, таких як природні, фізичні, людські, соціальні та інноваційні ресурси.
- щоб гарантувати успіх громади через стратегію, вкрай важливо визначити пріоритети змін, які мають значний вплив на місцевий економічний розвиток. Потім ці зміни слід перетворити на дієві заходи, проєкти або програми, які підкріплені ресурсами для впровадження. Важливо призначити відповідальних осіб для нагляду за виконанням цих ініціатив.
- створення системи постійного моніторингу для відстеження прогресу впровадження та внесення будь-яких необхідних коригувань до стратегії.
- відповідальний підхід до розробки стратегічного плану.
- ретельне визначення осіб, які відповідатимуть як за процеси розробки, так і за впровадження/моніторинг.
- створення комітету стратегічного планування за допомогою демократичного процесу, який включатиме представників бізнес-сектору, а також зацікавлених представників громадськості.
- створення середовища, яке дозволяє учасникам працювати ефективно та результативно.
- використання всього потенціалу ресурсів спільноти, щоб отримати конкурентну перевагу.
- прийняття мислення креативності та інновацій.
- участь у постійному діалозі з громадою щодо розробки стратегії та самого стратегічного плану.
- «вектор», окреслений у стратегічному плані, є керівною силою при прийнятті рішень і виконанні дій.
- збереження сильного наголосу на виконанні стратегічного плану та ретельний контроль процесу реалізації.

- бездоганна інтеграція стратегічного плану у діяльність компаній, державних установ та громадських ініціатив.

Розуміння того, що стратегічний план служить керівною силою для кожного відділу виконавчого комітету та для загального добробуту громади [5].

Таким чином, після ретельного вивчення поточної правової структури стає очевидним, що існує фундаментальний інструментарій для виконання стратегічного планування сталого розвитку на місцевому рівні. Враховуючи перспективу євроінтеграції, просування сталого розвитку територіальних громад потребує значних трансформацій усередині соціальної сфери.

Мета – налагодження партнерства між громадою, підприємцями та органами місцевого самоврядування для задоволення сучасних і майбутніх потреб населення з дотриманням європейських норм і стандартів.

Сталий розвиток територіальних громад передбачає досягнення екологічної безпеки, формування стійкої сільської економіки, активне залучення членів громади до створення сприятливих соціальних умов, підвищення якості життя нинішніх і майбутніх поколінь.

Для ефективного залучення приватних, бюджетних чи донорських коштів вкрай важливо мати як стратегію розвитку громади, так і просторовий план. Потенційні партнери покладаються на знання стратегічних цілей організацій громадянського суспільства (ОГС) і на те, чи вони зосереджені виключно на вирішенні нагальних проблем.

Незважаючи на триваючий конфлікт в Україні, у всьому світі є численні інвестиційні можливості. Інвестори визнають унікальний шанс вийти на український ринок за відносно низькою ціною. Значну вагу в цьому партнерстві має співпраця місцевої влади та її адекватна позиція.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРОПИВНИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз загальних трендів та показників стратегії розвитку територіальних громад

Процес стратегічного планування громади дотримується структурованого підходу, відомого як цикл стратегічного планування, який складається з різних етапів. Початковий етап — це підготовчий етап, який зазвичай ініціює голова. На цьому етапі закладається необхідна основа та визначаються ключові ролі в робочій групі, такі як голова, заступник голови, координатор і секретар.

Нещодавно на сайті Кропивницької міської громади оприлюднили наказ, у якому розміщено Методичні рекомендації щодо створення та виконання стратегічних та програмних документів щодо соціально-економічного розвитку громади. Крім того, про початок розробки стратегії повідомили на сторінці Кропивницької міської ради у Facebook.

Для забезпечення активної участі представників громади у формуванні Стратегії було зроблено неодноразові оголошення на місцевих радіостанціях. При розробці Стратегії дотримувались вимог, визначених різними законодавчими актами, зокрема Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», та Закону України «Про державну регіональну політику». Крім того, Стратегію приведено у відповідність до Указу Президента України № 05/2015, яким затверджено Стратегію сталого розвитку «Україна-2020». У цьому Наказі визначено цілі, напрями, дорожню карту, пріоритети та показники, необхідні для соціально-економічного, організаційного, політичного та правового розвитку України. Крім того, постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385 затверджено державну стратегію регіонального розвитку України на період до 2020 року.

Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України своїм наказом від 30 березня 2016 року (№ 75) затвердило «Методичні рекомендації щодо формування та реалізації прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку м. територіальна громада». Цим наказом також затверджено «Порядок розроблення стратегій регіонального розвитку та планів заходів щодо їх реалізації, а також моніторингу та оцінки ефективності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». Крім того, Кіровоградська обласна рада прийняла рішення про прийняття «Стратегії розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки». Ці дії узгоджуються з цілями, визначеними в «Сталому розвитку України на 2015-2030 роки».

Проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України» впровадив методологію планування регіонального розвитку, яка також була використана в процесі розробки. Залучення консультантів до формулювання стратегії є поширеним явищем. Консультанти часто виконують роль фасилітаторів, забезпечуючи ефективне групове спілкування. Виконуючи роль тренерів або лідерів, фасилітатори організовують, направляють, стимулюють і оптимізують процес збору інформації, обробки та вирішення проблем у групі [18].

Розробка стратегії у Кропивницькій міській раді передбачала спільну роботу робочої групи, до складу якої входили представники різних зацікавлених сторін та зацікавлені члени громади. Під час першого засідання робоча група обговорила такі ключові аспекти, як рамки Стратегії розвитку громади, терміни її розробки, механізм взаємодії всередині групи та затвердження анкет для опитування як населення, так і місцевих підприємців. Враховуючи необхідність довгострокового планування, робоча група одноголосно погодила продовжити термін дії стратегії до шести років, узгодивши з практикою планування бюджету на три роки.

Робоча група склала графік, у якому на найближчому засіданні буде представлено інформацію, що стосується кожного аспекту Стратегії. Згідно з цим графіком робоча група збиратиметься кожні 3-4 тижні.

Після висновку робочої групи анкети опитування були розміщені на офіційному веб-сайті та поширені в популярній соціальній мережі «Facebook» через спеціальну сторінку міської ради. Це зроблено з наміром залучити якомога більше жителів громади до визначення пріоритетів та розробки комплексної та неупередженої стратегії для громади Кропивницького. Крім того, під час підготовчого етапу різні відділи виконкому збирали соціально-економічні дані, одночасно проводячи опитування серед членів громади та власників місцевих підприємств.

На початковому етапі підготовки було організовано зібрання із залученням представників громадськості, координатора робочої групи, заступника міського голови з питань виконавчої діяльності, секретаря робочої групи, начальника відділу економіки, фінансового управління Кропивницької міської ради. Після цієї зустрічі активісти запропонували перенести обговорення на платформи соціальних мереж, щоб полегшити взаємодію з робочою групою та дозволити пересічним членам громади висловити свої погляди на Стратегію розвитку громади. Для забезпечення прозорості та інклюзивності членам робочої групи та зацікавленим мешканцям міста було надано короткий виклад результатів зустрічі для перегляду перед кожною наступною зустріччю.

Під час другого етапу стратегічного аналізу проводиться перевірка зібраних даних, які включають статистику, соціальні фактори, економічні показники, демографічну інформацію та інші відповідні дані. Крім того, також ретельно аналізуються дані, отримані в результаті опитувань і фокус-груп.

На наступному засіданні робоча група отримала стислий звіт із зібраними даними. Важливо підкреслити, що під час збору статистичних даних було виявлено, що збір такої інформації був обмежений регіональним рівнем після створення нового базового та районного рівнів. Це створює значну проблему для отримання первинних даних для аналізу. Отже, демографічну інформацію про громаду варто отримувати виключно від органів реєстрації актів цивільного стану.

Відділи державної реєстрації актів цивільного стану в Україні виконують різні функції, визначені статтею 6 Закону України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану». Ці функції включають реєстрацію народження осіб, документування їх походження, реєстрацію шлюбів, розірвання шлюбів, сприяння зміні імені, реєстрацію смерті та внесення змін до актових записів цивільного стану. Крім того, ці відділи відповідають за ведення та ведення Державного реєстру актів цивільного стану, збереження архівних документів та здійснюють інші повноваження, визначені законодавством. Статистичні дані про безробіття отримують з територіального центру зайнятості, а кількість бюджетоутворюючих підприємств, у тому числі фермерських господарств, визначається за інформацією про платників податків.

Виходячи з наявних даних податкової, здійснення комплексної оцінки сплати земельного податку за конкретні ділянки є складним. Немає чіткості щодо того, за які ділянки було сплачено кошти та чи всі ділянки обліковано. Крім того, існує дефіцит інформації щодо сільськогосподарської діяльності, такої як вирощування сільськогосподарських культур і розведення худоби. Отримання такої інформації часто вимагає укладення договірних угод. Проте є багато достовірної статистики щодо освіти, культури та охорони здоров'я, оскільки ці заклади працюють у підпорядкуванні відповідної ради.

Важливо зазначити, що проведення порівняльного аналізу з попереднім періодом є недоцільним через впровадження нового адміністративно-територіального устрою у 2020 році, що призвело до суттєвих змін у складі територіальних громад. Тому в територіальних громадах, які були створені за попередньої конфігурації районів, існують ще ряд певних пілг.

Для збору інформації від населення громади та підприємців було проведено опитування за допомогою Google Forms. Опитування дало відповіді 756 жителів і 77 підприємців, що свідчить про відносно низький рівень залучення активних громадян, незважаючи на використання багатьох каналів зв'язку.

Усі опитані підприємці займаються самозайнятістю, що, на жаль, обмежує нашу можливість всебічно оцінити майбутні перспективи. Аналізуючи зібрані

дані, ми змогли визначити найбільш актуальні проблеми та сфери, які потребують уваги, а також потенційні напрямки розвитку на думку респондентів.

На третьому етапі планування робочій групі були представлені дані опитування. Визначено можливі сценарії розвитку громади Кропивницького на основі соціально-економічного аналізу, результатів опитування та SWOT аналізу.

Методичні рекомендації окреслюють різні сценарії розвитку, зокрема інерційні та альтернативні (оптимістичні та песимістичні) варіанти [7]. Робоча група окремо зосередилася на двох сценаріях розвитку: інерційному та модернізаційному (він же оптимістичний). Робоча група зібрала та представила дані для цих сценаріїв.

Щоб рухатися вперед у процесі планування, важливо створити чітке та стратегічне бачення розвитку громади. Це бачення, зазвичай, ретельно розробляється під час широкого засідання робочої групи, до складу якої входять представники як уряду, так і громадськості. Крім того, збираються цінні відомості шляхом опитувань, проведених серед громадян і підприємців, які гарантували, що їхні перспективи були враховані.

Визначення стратегічних і операційних цілей впливає зі стратегічного бачення. Робоча група досліджуваної територіальної громади, зосередившись на ключових сферах економіки, екології та соціальної сфери, розробила три стратегічні цілі.

Подальше завдання робочої групи полягало у формулюванні оперативних завдань для кожного напрямку. Для цього відповідним структурним підрозділам було доручено скласти вичерпний перелік у межах своїх сфер діяльності. Потім цей перелік було розглянуто та затверджено робочою групою. Згодом для кожної оперативної мети були поставлені конкретні завдання. Ці завдання були додатково деталізовані в 57 технічних завданнях або проектах.

Виходячи з аналізу стратегічного планування на місцевому рівні, видно, що Кіровоградська область схвалила загалом 19 ініціатив стратегічного планування. Примітно, що більшість із цих програм були сформульовані до масштабного

вторгнення, що вказує на наявність суперечливих пріоритетів у соціально-економічному розвитку регіону.

У національному масштабі близько 86,3% із 1438 громад в Україні, або 1242 громади, активно долучилися до процесу стратегічного планування. З них 617 громад, що становить 43% від усіх територіальних громад, успішно затвердили програми стратегічного розвитку. Зокрема, у Кіровоградській області затверджено 39 програм стратегічного розвитку.

Чернігів, Дніпропетровськ, Миколаїв та Вінниця мають найширше охоплення уповноваженими ініціативами стратегічного розвитку з відсотками 53%, 62%, 60% та 94% відповідно. Натомість у Хмельницькій та Закарпатській областях – найнижчі – по 23%.

При обговоренні досліджуваної територіальної громади Стратегія розвитку Кропивницької міської ТГ на період до 2030 року враховує першочергові показники розвитку, визначені Державною стратегією регіонального розвитку України на 2021-2027 роки (складається з 32 спільних завдань) та включає ключові напрямки Стратегії розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки (з 60% узгодженням завдань).

Для успішної реалізації Стратегії вкрай важливо запровадити у відповідній громаді механізм моніторингу, який відстежуватиме хід її виконання. Крім того, слід обрати набір індикаторів для оцінки ефективності виконання конкретних завдань та перевірки їх відповідності головним цілям Стратегії.

Вирішальну роль на завершальному етапі розробки Стратегії відіграє відповідна місцева рада, яка має затвердити рішення. Зазвичай для завершення всього процесу розробки потрібно приблизно шість місяців. Але стратегічне планування всередині громади не завершується затвердженням Стратегії. Після затвердження зусилля зосереджуються на реалізації плану, моніторингу прогресу та внесенні необхідних коригувань на цьому шляху.

Четвертий етап Стратегії передбачає безпосереднє виконання завдань і проектів, визначених у плані.

Після цього п'ятий етап зосереджений на моніторингу та оцінці прогресу Стратегії.

Важливо зазначити, що Стратегія не є документом, що стоїть на місці, а перебуває під постійним моніторингом протягом усього періоду реалізації.

Досягнення руху в конкретних напрямках забезпечується виконанням завдань (проектів) за заданим алгоритмом (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Алгоритм руху за стратегічними напрямками в процесі впровадження та моніторингу

Джерело: [38]

Щорічна оцінка стратегії передбачає порівняння початкових і поточних показників, результати яких задокументовано у звіті, оприлюдненому на офіційному сайті досліджуваної міської ради. Що стосується плану дій, то він контролюється кожні два роки шляхом відстеження показників оцінки ефективності для визначення його прогресу.

Після завершення періоду реалізації Стратегії та Плану дій проводиться відповідна оцінка, яка включає процес підготовки комплексного підсумкового звіту, який охоплює такі елементи як: порівняння фактичних і цільових значень індикаторів, досягнення запланованих цілей, задоволення потреб різних груп, несподівані зміни та впливи, дії, які привели до до цих змін (зокрема незапланованих), ефективності механізмів впровадження, витрат ресурсів та сталості результатів Стратегії.

2.2. Аналіз діяльності Кропивницької міської територіальної громади

Кропивницький є адміністративним центром Кропивницької міської територіальної громади та Новенської селищної ради, посідаючи помітне місце в міцному міському конгломераті.

На території Кропивницької міської територіальної громади станом на 1 січня 2023 року на площі трохи більше 10 тис. га проживає близько 240 тис. осіб, що становить майже чверть від усього населення Кіровоградської області.

Рис. 2.2 підкреслює вигідне географічне положення громади, яке відкриває безліч перспектив для соціально-економічного зростання.

Кропивницький має дуже вигідне географічне положення в межах України завдяки вигідному розташуванню та відмінному транспортному сполученню.



Рис. 2.2. Схематичне зображення географічного розміщення Кропивницької територіальної громади

Джерело: [17]

Розташована у центрі країни, дана громада пропонує ідеальні умови як для економічного успіху, так і для інтеграції з ЄС. Кропивницький, який займає територію площею 10,3 тис. га, твердо налаштований на постійне розширення.

Кропивницький може похвалитися численними визначними пам'ятками архітектури, які сприяють його визнанню. Крім того, це місто є прабатьківщиною

для видатної спільноти всесвітньо відомих композиторів, письменників, учених, акторів і драматургів. Чарівні вулиці міста, а також його музеї та галереї зберігають безліч художніх скарбів різних епох світової історії. Крім того, Кропивницький є яскравим центром для розвитку творчої молоді.

Місто може похвалитися процвітаючою промисловістю, у якій активно задіяно 30 закладів та установ. У місті Кропивницький діє розгалужена мережа з 20 бібліотек-філій, які складають вражаючу бібліотечну систему.

У місті Кропивницькому діють три музеї: «Літературно-меморіальний музей І. К. Карпенка-Карого», «Художньо-меморіальний музей О. О. Осмьоркіна» та «Музей музичної культури імені К. Шимановського».

Всього в місті Кропивницькому чотири музичні школи. До складу цих всіх відомих закладів входять «Музична школа №1» імені Г.Г.Нейгауза та «Музична школа №1» імені Ю.С. Мейтуса. Додатково є ДМШ №2, ДМШ №3, ДМШ №4.

У місті Кропивницькому функціонує дитяча Школа мистецтв імені О.О. Осмьоркіна, де створюється атмосфера, що сприяє вихованню та розвитку художніх здібностей молоді.

Неабиякою популярністю користується культурно-оздоровчий центр у Кропивницькому. Про це свідчить величезна кількість культурних цінностей, які можна знайти в місті, про що свідчить приголомшлива кількість 655 об'єктів нерухомої культурної спадщини. Кожна з цих незвичайних споруд була ретельно задокументована, офіційно визнана та визначена як визначні місцеві пам'ятки культурного значення.

У межах міста розташований аеропорт із злітно-посадковою смугою довжиною 1301 метр, яка приймає широкий спектр літаків, включаючи "Ан-24", "Ан-26", "Як-40", "Л-410", " SAAB-340», «Пайпер» і «Сессна». Впровадження системи VOR/DME на диспетчерській вежі аеродрому сприяло отриманню важливих сертифікатів для експлуатації обладнання аеропорту та служб авіаційної безпеки, забезпечуючи успішне завершення.

Значним досягненням є завершення ПАТ «МААК Урга» будівництва сучасного міжнародного пасажирського терміналу та ангару для технічного обслуговування повітряних суден. Розташований на в'їзді до Кропивницького,

залізничний вокзал відіграє важливу роль у забезпеченні транспортування вантажних та пасажирських поїздів як далекого, так і приміського сполучення.

Кропивницький пишається розгалуженою транспортною мережею, яка охоплює як електричний, так і автомобільний транспорт. У місті налагоджена система міських пасажирських маршрутів, яка складається з 36 автобусних маршрутів і 5 тролейбусних маршрутів. Крім того, щоб задовольнити потреби своїх жителів і туристів, місто обладнано двома стратегічно розташованими автобусними станціями.

Розташована в перехідній зоні між північним степом і південним лісостепом, Кіровоградська область має багаті і продуктивні чорноземні ґрунти. Зокрема, в межах Кропивницького домінуючим типом ґрунту є чорнозем, який зазвичай зустрічається на лесових утвореннях.

Кіровоградська область в Україні славиться своїми багатствами корисних копалин. Завдяки вражаючому розмаїттю з 32 різних ідентифікованих мінералів регіон з гордістю демонструє великий масив із майже 300 родовищ корисних копалин.

Ресурсний потенціал Кропивницького тісно пов'язаний із ресурсами сусідньої області. Геологічний склад території міста формується Українським кристалічним щитом і Кіровоградським тектонічним блоком, які залягають на фундаментальному докембрійському шарі. Фундамент складається з різноманітних гірських утворень, таких як граніти, гнейси, чарнокіти та габро-лабрадорити.

Розташована на правому березі річки Сугоклія, Кіровоградська область багата різноманітними корисними копалинами, особливо необхідними для будівництва. Примітно, що цей регіон може похвалитися великими покладами вогнетривкої глини та граніту. З точки зору енергетичних ресурсів, Кіровоградська область має поклади бурого вугілля, серед яких Балашів-Кіровоград є визначним місцем, а також значні запаси урану. Крім того, тут можна знайти значну кількість високоякісного піску, який ідеально підходить для виробництва скла.

У місті Кропивницький проживає понад 230 тис. жителів, що становить значну частину населення Кіровоградської області, як зазначалося раніше. Згідно

з рис. 2.3, у Кропивницькому проживає 155,5 тис. осіб віком від 15 до 64 років, які становлять економічно активну частину населення.



Рис. 2.3. Аналіз статево-вікового розподілу населення Кропивницької громади

Джерело: [17]

Місто розпочало 2023 рік із вражаюче низьким рівнем зареєстрованого безробіття – лише 0,54%, що підкреслює дефіцит безробіття. За останні роки також спостерігаються обнадійливі ознаки зростання заробітної плати, що вказує на багатообіцяючі можливості.

У 2022 році відбулося значне зростання заробітної плати, яка зросла на 15,4% порівняно з попереднім роком. Наприкінці року середньомісячна заробітна плата штатних працівників у місті зросла до 11,7 тис. грн. Ця сприятлива траєкторія зростання заробітної плати відкриває вигідні можливості для інвесторів, які бажають заснувати або розширити свої підприємства в місті. Важливо визнати, що цій висхідній тенденції додатково сприяють міграційні процеси, що виникли внаслідок вторгнення країни-агресора.

В ієрархії обласних центрів України Кропивницький посідає 15 місце за розміром середньомісячної зарплати штатних працівників. Значну роль в економічному середовищі Кіровоградської області відіграє місто Кропивницький. Всього на території міста станом на 1 січня 2023 року функціонує 26,5 тис. діючих суб'єктів господарювання. З них 13,9 тис. – фізичні особи, які здійснюють підприємницьку діяльність як підприємці, 12,6 тис. – юридичні особи (рис. 2.4).

Суб'єкти господарювання міста стабільно отримують фінансову допомогу з міського бюджету, яка виділяється на їх користь. У Кіровоградській області

інвестиційні ініціативи реалізуються у співпраці з обласним фондом підтримки підприємництва, який здійснює співфінансування цих проектів.



**Рис. 2.4. Аналіз структури суб'єктів підприємницької діяльності
Кропивницької громади**

Джерело: [17]

Для сприяння розвитку підприємництва в місті територіальна громада Кропивницького створила Центр надання адміністративних послуг. Ця головна установа служить гарантією прав, свобод і законних інтересів як фізичних осіб, так і організацій. Задовольняючи різноманітні потреби громадян і бізнесу, Центр підвищує якість адміністративних послуг, гарантуючи доступність і зручність для всіх.

На території міської громади медичні послуги надають медичні заклади та підприємства різної форми власності та підпорядкування. Загалом у муніципалітеті міста перебуває 11 закладів охорони здоров'я.

В області функціонує 13 закладів охорони здоров'я III рівня, які перебувають у власності територіальних громад у селах, селищах, містах. Прикладами таких установ є Лікарня Святого Луки ПФ «Ацинус» та онкологічний центр «Томоклінік». Щодо структури власності, то всього в області функціонує 15 закладів охорони здоров'я різного профілю.

Фізичні особи-підприємці, зокрема власники стоматологічних, офтальмологічних клінік або подібних закладів.

Медичні заклади Кропивницького мають потужну інфраструктуру, яка дає змогу надавати медичні послуги не лише мешканцям міста, а й мешканцям

прилеглих районів та всієї Кіровоградської області. Система первинної медико-санітарної допомоги у Кропивницькому складається з трьох основних установ: двох центрів первинної медико-санітарної допомоги та окремої амбулаторії. Крім того, існує 19 амбулаторій загальної практики, які задовольняють основні медичні потреби громади.

Результатом реформування первинної та вторинної медичної допомоги стало перетворення закладів на некомерційні комунальні підприємства. Ці підприємства запровадили новий механізм фінансування в рамках програми державних медичних гарантій та уклали угоди з Національною службою здоров'я України. Крім того, впровадження підходу «гроші йдуть за пацієнтом» революціонізувало процес фінансування.

Маючи регіональне значення, місто Кропивницький пишається широким набором навчальних закладів. У його межах функціонують 163 заклади освіти різної форми власності та підпорядкування, які надають комплексний вибір освітніх послуг.

У системі освіти існують різні установи, такі як дошкільні заклади (39 одиниць), загальноосвітні школи (40 одиниць), позашкільні програми (5 одиниць), центри професійної освіти (5 одиниць) та інші заклади комунальної власності. Крім того, в області функціонує вісім закладів професійно-технічної освіти, що перебувають у колективній власності територіальних громад сіл, селищ і міст.

У сфері вищої освіти функціонує освітня мережа з 20 установ, кожна з яких має свою унікальну власність і управління. Ці установи функціонують як платформи для осіб, які належать до відповідних категорій, для отримання навчання та освіти.

У дошкільних навчальних закладах навчається 8079 дітей, у загальноосвітніх навчальних закладах – стільки ж учнів. У професійно-технічних навчальних закладах навчається 6939 учнів, а в університетах – 11626 студентів. У навчальних закладах міста використовуються комплексні та досконалі методи формування висококваліфікованих спеціалістів. Відомі заклади вищої освіти співпрацюють з міжнародними університетами та коледжами, пропонуючи освітні перспективи та виконуючи різноманітні програми.

В області розташовано понад 15 науково-технічних підприємств і організацій, в основному розташованих у м. Кропивницькому, що становить 2/3 від загальної кількості. У технічному та сільськогосподарському секторах працює найбільша кількість працівників, у цих галузях працює понад 80% науково-дослідного персоналу.

Незважаючи на численні можливості збільшення інвестицій, інвестиційний потенціал міста залишається невикористаним. Кропивницький може похвалитися потужним промисловим сектором, де працює понад 150 підприємств різних галузей. Ці підприємства сприяють економічному розвитку міста, виробляючи різноманітну продукцію. Постійне зростання та розширення промислового комплексу міста не тільки створює значні доходи для всіх рівнів влади, але також відіграє важливу роль у створенні можливостей для працевлаштування та підвищенні загального соціально-економічного добробуту його жителів.

Реалізація промислової продукції в Кіровоградській області у 2021 році дала значне досягнення – 20,3 млрд грн, що становить солідні 43,5% від загального обсягу (рис. 2.5 – рис. 2.6).

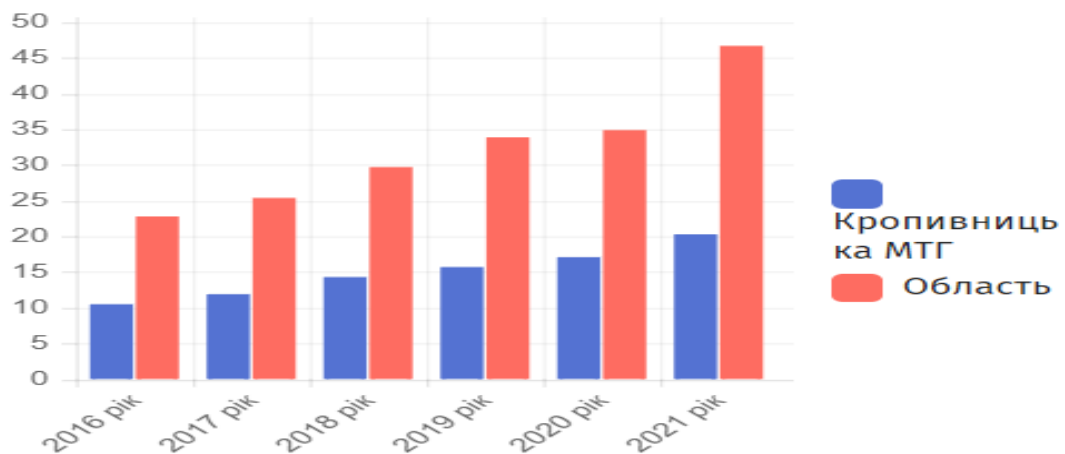


Рис. 2.5. Аналіз динаміки обсягу реалізованої промислової продукції

Кропивницької громади впродовж 2016-2021 рр, млрд грн

Джерело: [17]

У Кропивницькому, місті з процвітаючим промисловим комплексом, розташовані досить перспективні підприємства харчової промисловості та машинобудування. Ці сектори відомі своєю міцною науковою та дослідницькою

базою, значними виробничими можливостями та сформованими ринками збуту продукції, що робить їх дуже привабливими для потенційних інвесторів.

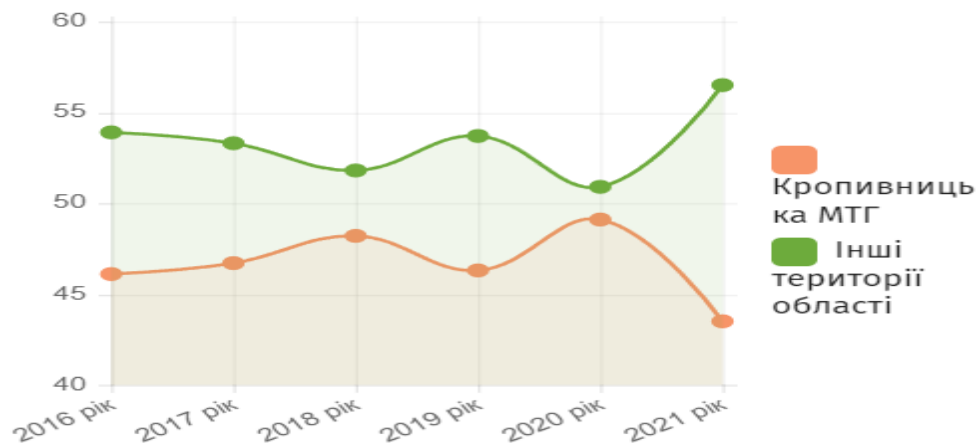


Рис. 2.6. Аналіз частки Кропивницької громади у загальному обсязі реалізованої промислової продукції впродовж 2016-2021 рр, %

Джерело: [17]

У реалізації промислової продукції переважають підприємства переробної промисловості, на які припадає понад 65% загального обсягу.



Рис. 2.7. Аналіз структури обсягів реалізованої промислової продукції в загальних обсягах переробної промисловості Кропивницької громади у 2022 році, %

Джерело: [17]

Наразі ведуться роботи з підвищення ефективності методів виробництва та збільшення обсягів виробництва передових, конкурентоспроможних на міжнародному рівні промислових товарів, усе з метою сприяння розширенню

виробництва та торгівлі в промисловому секторі міста. Ці безперервні ініціативи неухильно та системно змінюють промислове середовище міста на гарні перспективи у майбутньому.

Економіка Кропивницького залучила інвестиційний капітал із 21 країни, з них 9 – члени ЄС. Лідерами у вкладенні цих інвестицій є Великобританія, Кіпр і Сейшельські острови. Разом на ці країни припадає понад 80% загальних інвестицій у місто.

Рис. 2.8 ілюструє значний вплив будівельного та промислового секторів на залучення інвестицій у місто. Лише на ці галузі припадає понад 60% загальних прямих іноземних інвестицій в економіку міста.

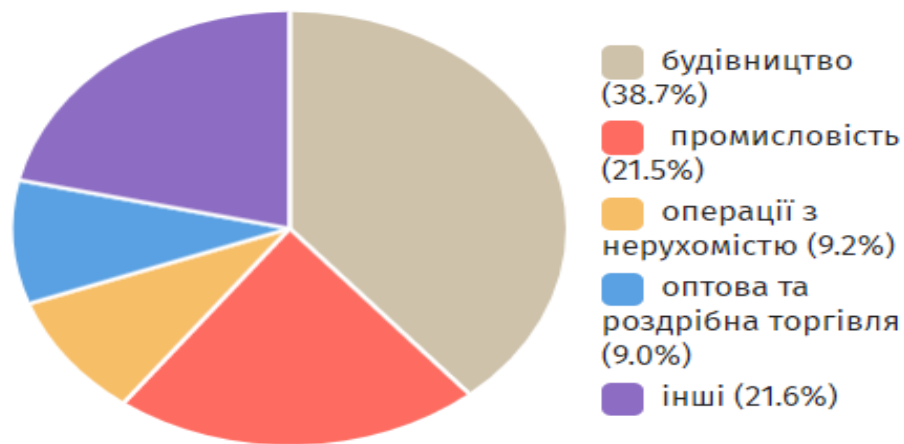


Рис. 2.8. Аналіз розподілу прямих іноземних інвестицій за видами економічної діяльності станом на 01.01.2023, %

Джерело: [17]

Економічні показники іноземних підприємств у межах досліджуваної громади виявляють низку тривожних закономірностей. Протягом останніх п'яти років спостерігалось послідовне та помітне зростання вартості експортованих товарів, яке зросло з 244,9 млн доларів США у 2016 році до 517,5 млн доларів США у 2021 році.

Крім того, баланс зовнішньої торгівлі залишається у сприятливому становищі, а експорт перевищує імпорту. У 2021 році цей коефіцієнт сягнув 2,33 (порівняно з 1,8 у 2016 році), перевищивши середньообласний показник 3,5.

Діаграма на рис. 2.9 ілюструє розгалужену мережу торговельних зв'язків, створених державними підприємствами у 2016 році. Ці партнерства охоплювали майже 100 країн світу, охоплюючи загалом 94 країни.

У 2016 році відбулося помітне зростання кількості місцевих підприємств, які ефективно продають свою продукцію за кордоном, досягнувши загалом 90 порівняно зі 103, задокументованими в тому ж році. Крім того, збільшився кількісний показник імпорту товарів, зрісши до показника 138.



**Рис. 2.9. Аналіз географічної структура експорту/імпорту товарів
Кропивницької громади у 2021 році, %**

Джерело: [17]

У структурі імпорту чільне місце займають машини, обладнання та наземний транспорт, які становлять значну частку – 50,3% (проти 69,6% у 2016 році) (рис. 2.10).

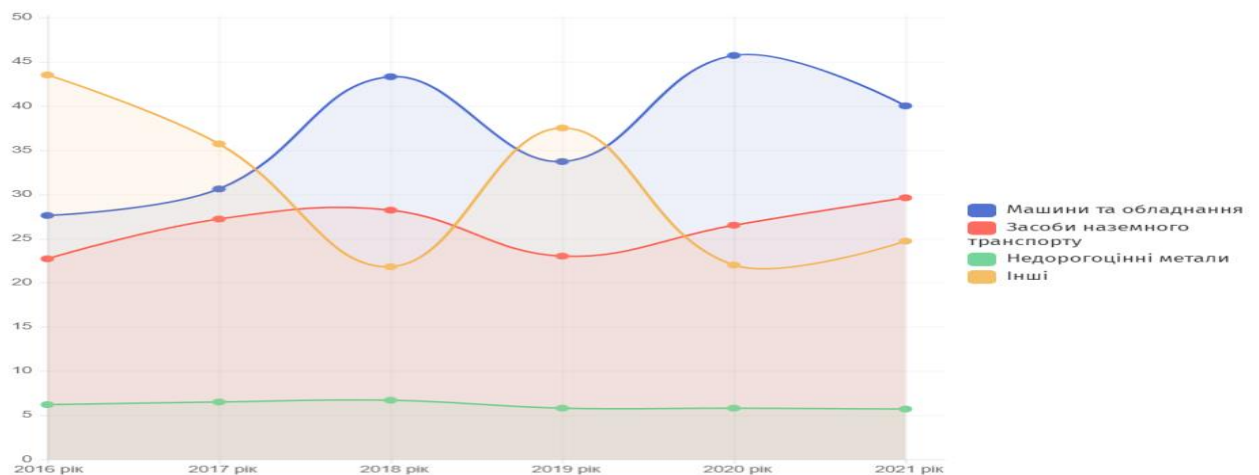


**Рис. 2.10. Аналіз товарної структури імпорту товарів Кропивницької громади
впродовж 2016-2021 років, %, %**

Джерело: [17]

Розглянувши рис. 2.11, стає очевидним, що сектор доходів демонструє чітку закономірність, яка характерна для громади Кропивницького. Варто зазначити, що з 2018 по 2020 рік спостерігається зниження доходів з 2 866,8 млн грн до 2 141,6 млн грн. Проте в подальшому спостерігається висхідна тенденція з доходом до 3 062,3 млн грн у 2022 році.

Далі, досить важливим момоментом слугує необхідність аналізу структури дохідної частини бюджету досліджуваної територіальної громади (рис. 2.12).

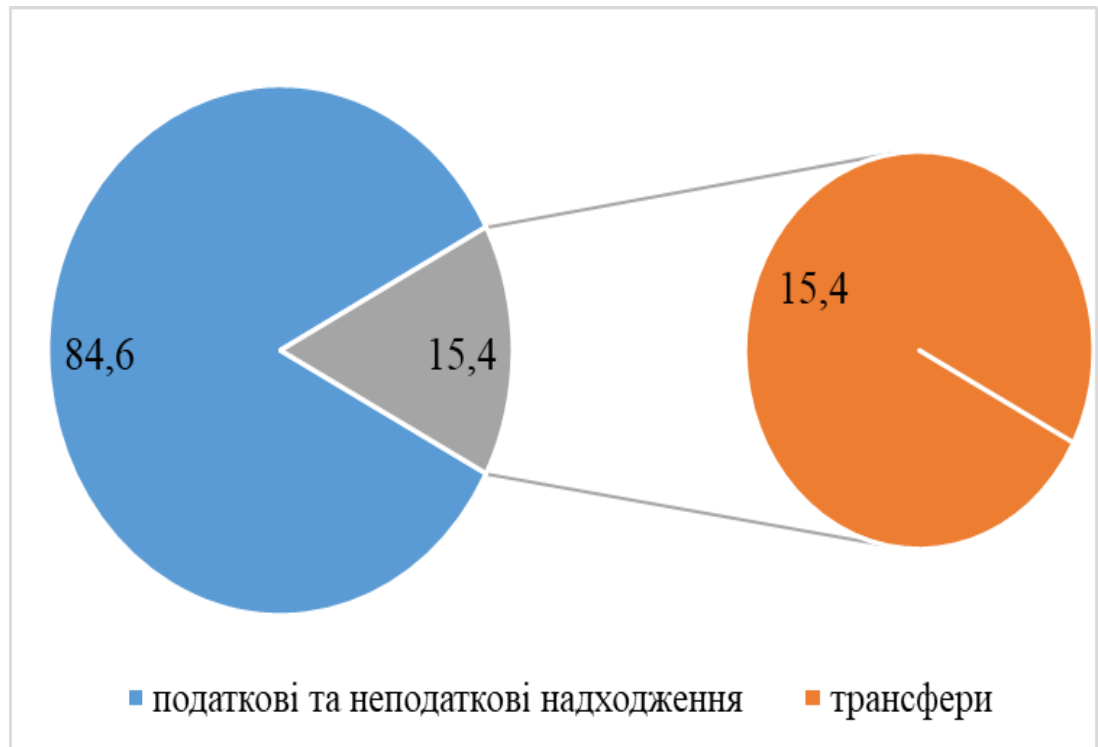


Рис. 2.12. Аналіз структури надходжень Кропивницької громади за основними видами у 2022 році, %

Джерело: [17]

Домінування податкових і неподаткових надходжень зображено на рис. 2.12, і вони становлять значну частку 84,6% від загальної структури.

Аналізуючи моделі надходжень за попередній часовий проміжок (рис. 2.12) і порівнюючи їх із прогнозованими показниками виконання бюджету (рис. 2.13), можна отримати цінну інформацію.

Виходячи з даних, наведених на рис. 2.13, видно, що у 2021 році у Кропивницькій громаді відбулося найбільше зростання порівняно з 2020 роком.

Зокрема, за аналізований період відбулося значне зростання міжбюджетних трансфертів на 188,6%.



Рис. 2.13. Аналіз динаміки доходів бюджету Кропивницької громади впродовж 2017-2021 років

Джерело: [17]

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 2.14, стає очевидним, що, незважаючи на зростання доходів, є певні категорії податкових надходжень, які не досягли прогнозованих цифр. Зокрема, дефіцит плати за землю (без орендної плати з юридичних осіб) становить 5,9 млн грн, плати за адміністративні послуги – на 3,2 млн грн, адміністративного збору за державну реєстрацію юридичних осіб – на 0,3 млн грн, а також зменшення на 1,4 млн. грн доходів, отриманих від реалізації майна фізичними особами-підприємцями.

Протягом 2019-2022 років перевірка виявила помітне зростання доходів міського бюджету. Зокрема, з 1 523,0 млн грн у 2019 році цей показник зріс до 3 062,3 млн грн у 2022 році. Із них до загального фонду спрямовано 2 987,911,4 тис. грн, до спеціального фонду – 74 375,8 тис. грн.

Як податкові, так і неподаткові надходження складають значний внесок у загальні надходження, становлячи значну частку 84,6% від загальної суми. Із загальної суми надходжень у сумі 2 589 876,7 тис. грн, до загального фонду бюджету громади спрямовано значну частину – 97%, що еквівалентно 2 515 500,8 тис. грн.

Податки і збори	План на рік	Факт	Недо-отримано	Темп росту до 2020 року, %
Управління земельних відносин				
Плата за землю, у т.ч.:	164,8	158,9	-5,9	105,7
- земельний податок з юридичних і фізичних осіб	49,5	44,9	-4,5	100,5
- орендна плата з фізичних осіб	21,0	17,7	-3,3	103,5
- орендна плата з юридичних осіб	94,3	96,3	+2,0	108,8
Департамент надання адміністративних послуг				
Плата за надання адміністративних послуг	16,4	13,2	-3,2	133,4
Адміністративний збір за державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців	1,2	0,9	-0,3	92,1
Управління комунальної власності				
Кошти від відчуження майна	2,2	0,8	-1,4	11,8

Рис. 2.14. Стан рівня ефективності виконання бюджету Кропивницької громади у 2021 році

Джерело: [17]

Таким чином, річний план податкових та неподаткових надходжень до загального фонду перевершив очікування з видатним досягненням у 114,4% та вражаючим темпом зростання у 129,2% порівняно з попереднім роком. Основним джерелом фінансування бюджету громади є податкові надходження від суб'єктів господарювання місцевого самоврядування. З січня по квітень 2023 року платники єдиного податку нарахували майже 165 мільйонів гривень, що становить 17% від загальної суми податкових надходжень. Цей значний внесок відіграє важливу роль у зусиллях місцевої влади щодо сприяння сприятливому середовищу та наданню підтримки місцевому бізнесу.

Завдяки суттєвому збільшенню податкових надходжень порівняно з минулим роком було зібрано значну суму – 1804030,1 тис. грн, що становить 64%

від загальної суми ПДФО. Збір місцевих податків і зборів склав 520969,8 тис. грн. Зокрема, плата за користування землею за рік склала 167586,3 тис. грн, що на 5,5% більше, ніж у минулому році. У тому числі 46430,5 тис. грн сплаченого земельного податку як юридичними, так і фізичними особами, а також 121155,8 тис. грн орендної плати за землю.

Суттєво зріс єдиний податок, який порівняно з минулим роком збільшився на 37,1% і склав 316822,2 тис. грн (додатково 85,7 млн. грн). Загальний обсяг надходжень акцизного податку за 2021 рік склав 160 922,3 тис. грн, з них переважну частину склали роздрібний продаж підакцизних товарів (135 662,5 тис. грн), решта – відрахування, пов'язані з виробництвом та імпортом палива в Україні (25 259 тис. грн).

Всього з бюджету територіальної громади виділено 2 336 724,0 грн, що становить 75,5% затверджених річних бюджетних призначень. За період дії воєнного стану до загального фонду спрямовано 2 121 418,5 грн, до спеціального фонду – 215 305 500 грн.

Порівняно з минулим роком видатки загального фонду зросли на 2,5%, а спеціального фонду (капітальні видатки) помітно зменшилися майже втричі.

У результаті, варто зробити висновок, що досліджувана громада досягла гідного схвалення рівня соціально-економічного прогресу та має необхідні передумови для майбутнього зростання.

Отже, у подальшому, задля забезпечення гідного розвитку досліджуваної території, необхідно ретельно вивчити питання напрямів удосконалення стратегії сталого розвитку територіальної громад в умовах повоєнних перетворень.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВОЄННИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

3.1. Пропозиції щодо активізації діяльності органів місцевого самоврядування щодо формування та реалізації стратегії місцевого розвитку

Зі створенням фундаментальної нормативно-правової структури для стратегічного планування на рівні громади, органи місцевого самоврядування (ОМС) мають базовий інструментарій для ефективного управління своїми обов'язками. Досліджуючи процес розробки стратегії через призму Кропивницької міської ТГ та проводячи SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін громади, можливостей і загроз, можна визначити кілька ключових сфер для посилення зусиль місцевої влади у сприянні сталому розвитку в повоєнний період виникли відповідні контексти:

1) Важливим кроком у розробці місцевої стратегії є залучення різних представників громадськості, бізнесу, мешканців та внутрішньо переміщених осіб.

Ця участь слугує для вирішення таких проблем, як скептицизм щодо колективних зусиль, взаємної недовіри, відсутності конкретного бачення майбутнього та неготовності до спільних дій. Долаючи ці перешкоди, можливо значно підвищити людський потенціал у досліджуваній громаді. Для досягнення цього важливо, щоб лідери громад брали участь у прямому та рівноправному спілкуванні з різними цільовими аудиторіями, особливо з тими, хто має вплив на громадську думку. Згідно з опитуваннями громадських організацій, до числа впливових осіб часто входять директори шкіл, лікарі первинної ланки, священники та фізичні особи-підприємці [4]. Чудовою нагодою для такої комунікації є запуск публічної кампанії зі збору ідей для проєктів стратегічного розвитку. Однак важливо стежити за тим, щоб інформація поширювалася продумано і прискіпливо.

Важливо керувати очікуваннями, коли мова йде про генерування ідей на платформах соціальних мереж. Проста публікація один чи два рази не призведе до потоку ідей. Натомість для ефективної взаємодії з цільовою аудиторією, особливо в бізнесі та підприємницькому секторі, потрібні віддані й постійні зусилля протягом щонайменше одного місяця. Це залучення має залучати лідерів громад, щоб забезпечити максимальний вплив. Кінцева мета – визначити виклики розвитку та співпрацювати з місцевою владою для пошуку рішень. На основі цих висновків можна сформулювати технічні завдання для проєктів розробки [7].

Для розробки ефективної стратегії вкрай важливо ретельно враховувати інтереси внутрішньо переміщених осіб. Стратегія інтеграції внутрішньо переміщених осіб та виконання середньострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на період до 2024 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2021 року (далі – «Стратегія щодо Інтеграції внутрішньо переміщених осіб»), спрямована на посилення політики держави щодо захисту прав внутрішньо переміщених осіб. Ця стратегія також зосереджена на впровадженні належних і доступних заходів для вирішення проблем, пов'язаних із внутрішнім переміщенням, спричиненим збройною агресією Російської Федерації проти України.

Стратегія інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) є складовою середньострокової політики держави. Її метою є створення середовища, в якому ВПО більше не потребуватимуть спеціальної допомоги чи захисту через своє переміщення. Натомість вони можуть повною мірою користуватися своїми конституційними правами, не зіштовхуючись із будь-якою дискримінацією за ознакою внутрішнього пересування. Крім того, ця стратегія узгоджується з цілями, визначеними в Указі Президента України № 722 від 30 вересня 2019 року «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Ці цілі стосуються сталого розвитку та включають сприяння побудові мирного й інклюзивного суспільства, забезпечення доступу до правосуддя для всіх, а також створення ефективних, підзвітних установ на всіх рівнях.

Згідно з «Єдиною інформаційною базою» про внутрішньо переміщених

осіб, зареєстрована кількість переселенців з тимчасово окупованих територій станом на 1 січня 2022 року становить 1 461 992 особи. Однак важливо зазначити, що ці дані не точно відображають фактичну кількість населення, яке проживає на підконтрольних Україні територіях. Ця розбіжність виникає через те, що деякі внутрішньо переміщені особи, які можуть не потребувати негайної соціальної допомоги, але потребують інших форм підтримки, залишаються незареєстрованими через недостатню обізнаність щодо своїх прав.

На основі даних, зібраних під час моніторингу, внутрішньо переміщені особи визначили житло (89 відсотків), стабільне джерело доходу (80 відсотків) та можливості працевлаштування (48 відсотків) як ключові фактори досягнення успішної інтеграції.

Важливо наголосити, що у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, в Україні за поданням РНБО та відповідно до Конституції України введено воєнний стан. Таке рішення прийнято Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 відповідно до пункту 20 статті 106 Конституції. Введення воєнного стану призвело до збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб не лише в Україні, а й за її межами. Отже, така ситуація зумовлює необхідність прийняття нових підходів у державній політиці країни.

Станом на 24 січня 2023 року Міністерство соціальної політики України повідомляє, що на обліку перебувають майже 5 мільйонів осіб.

Таким чином, протягом 2022-2023 років уряд розробив проєкт Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року. Ця стратегія спрямована на покращення добробуту внутрішньо переміщених осіб шляхом надання їм повноважень, сприяння соціальній стабільності та сприяння економічному зростанню, захищаючи їхні права та свободи й сприяючи добровільному, гідному та безпечному поверненню до своїх рідних домівок.

Запропонований проєкт Стратегії має на меті встановити 5 стратегічних цілей:

1. Посилення спроможності держави ефективно долати різні труднощі,

пов'язані з внутрішнім переміщенням.

2. Задоволення гуманітарних потреб громадян у небезпечних регіонах та гарантування їх безпечної евакуації.

3. Допомога ВПО в адаптації до нових умов життя.

4. Заохочення асиміляції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у громадах, які їх приймають.

5. Допомога в забезпеченні безпечного повернення в покинуте місце проживання та успішної реінтеграції [44].

Отже, кожній громаді необхідно ретельно розглянути та задокументувати питання внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у межах своїх цілей та обов'язків, беручи до уваги їхні конкретні ролі, чи то надання підтримки на передовій евакуації, розміщення та допомога в якості приймаючої сторони, чи то сприяння інтеграції серед інших можливостей.

В Україні зараз діє державна програма, спрямована на переміщення українських підприємств. Органи місцевого самоврядування (ОМС) повинні враховувати цю можливість при формуванні своїх стратегій і оцінювати наявність приміщень для довгострокової оренди, створюючи відповідний вичерпний перелік [45].

Крім того, враховуючи значне спустошення та величезне навантаження на соціальну інфраструктуру в громадах, для місцевих органів влади вкрай необхідно долучатися до більш активних зусиль для залучення іноземних інвестицій. Крім того, варто зосередитися на зміцненні партнерських відносин і співпраці між громадами різних націй, оскільки це стало поширеною практикою. Громади чи міста, які встановлюють такі відносини, зазвичай називають громадами-побратимами або спорідненими громадами (містами).

Налагодження співпраці з муніципалітетами-партнерами має на меті досягнення дев'яти цілей, серед яких:

- залучення додаткових ресурсів для розвитку громади;
- набуття додаткового досвіду, знань та експертизи;
- формування міжнародного іміджу громади;

- сприяння міжкультурним зв'язкам та можливостям нетворкінгу;
- створення нових шляхів для розвитку місцевих інституцій;
- допомога під час кризи;
- підтримка на шляху до європейської інтеграції;
- обмін досвідом і розширення можливостей партнерства через спільні ініціативи

Крім того, існують цікаві можливості для активних міжнародних партнерів брати участь у пілотних проєктах, пов'язаних із врегулюванням криз, відродженням і прогресом українських громад, а також тестуванням інструментів, які можна буде запровадити у їхніх громадах у майбутньому. Така перспектива може залучити не лише іноземні муніципалітети, а й бізнес, що працює в їхніх регіонах. Український досвід інтеграції внутрішньо переміщених осіб може виявитися не менш актуальним в умовах глобальної кризи.

Діапазон потенційних переваг, отриманих від партнерства, виходить за рамки цих дев'яти цілей. Розуміючи фундаментальні переваги спільної діяльності, кожна спільнота має можливість (і повинна зробити це пріоритетом) визначати власні конкретні цілі партнерства або разом визначати спільні цілі з партнером.

Для ефективного планування співпраці важливо враховувати не лише ресурси, які мають сторони, залучені до вирішення проблеми, а й інституційні та правові аспекти. На жаль, муніципалітети часто нехтують цими факторами, що призводить до ускладнень у виконанні спільних ініціатив [4].

Приблизно 46% громад в Україні встановили партнерські відносини з муніципалітетами інших країн. Загальна кількість цих партнерств становить 1279. Таким чином, в середньому кожна громада з міжнародними партнерствами сформувала близько 3-4 таких альянсів. Найбільш заангажовані спільноти особливо старанно сприяють розвитку цих зв'язків.

Партнерство можна знайти не лише в обласних центрах, а й у менших містах. Наприклад, Берегівська громада Закарпатської області може похвалитися вражаючими 65 партнерствами.

Найбільший рівень ентузіазму у налагодженні партнерських стосунків

демонструють регіони України, розташовані поблизу кордонів європейських країн. Зокрема, Закарпатська, Львівська, Чернівецька та Одеська області мають у середньому по 5-6 партнерств. Українські громади успішно встановили партнерські відносини з муніципалітетами у 52 країнах, що охоплюють усі континенти, крім Австралії.

Польські міста та шахти встановили найбільшу кількість партнерств з українськими громадами, що становить 39% від перевіреного списку, загалом 501 партнерство. Крім того, українські муніципалітети часто співпрацюють з громадами Угорщини (122 партнерства), Німеччини (86), Румунії (83), Словаччина (56), Литва (50), Чехія (39), Грузія (28), Болгарія (25), а також Італія, Латвія та Франція (по 22)) [46].

3.2. Обґрунтування основних цілей та завдання стратегії розвитку територіальної громади з урахуванням як вітчизняного, так і європейського досвіду

Здатність громад формувати власну долю за допомогою сучасних підходів є надзвичайно важливою, незважаючи на їх обмежене знайомство з цими методами. Численні приклади свідчать про згубні наслідки відсутності ретельно спланованої та синхронізованої стратегії розвитку громади. Необхідно визнати, що стратегія розвитку громади має визначати бажані напрямки, до яких громада прагне та яких здатна досягти, враховуючи також цілі та завдання регіонального й національного розвитку. Реалізація Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР), викладених у Порядку денному до 2030 року, може слугувати фундаментальною основою для узгодження стратегічних цілей громад.

Для того, щоб успішно досягти «Цілей сталого розвитку», необхідно посилити державне управління та його механізми. Ці вдосконалення мають бути зосереджені на створенні багаторівневих стратегій, залученні коштів для реалізації та встановленні стійких практик.

Щоб налагодити ефективну співпрацю, необхідно розвивати надійні

мережі. Це передбачає створення нових інституційних механізмів, які сприяють місцевому самоврядуванню та допомагають ефективній комунікації між центральною та місцевою гілками влади. Ці механізми роблять можливим багаторівневе стратегічне планування та управління, використовуючи розширені можливості місцевої влади у реалізації державної та місцевої громадської політики.

Для відновлення довіри до майбутнього розвитку територіальної громади та посилення територіальної єдності необхідно стратегічно орієнтувати розвиток громади. Це потребує узгодження пріоритетів між органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо регіонального й місцевого розвитку. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки передбачає необхідні інструменти для реалізації, такі як стратегії регіонального розвитку та плани дій [7]. Однак важливо зазначити, що розробка стратегій для ОМС, зокрема територіальних громад, була чітко врегульована лише після того, як у липні набрали чинності нещодавні зміни до Закону України «Про засади державної регіональної політики» від 27 липня 2022 року. До цих змін міські, селищні, сільські ради мали повноваження щодо розробки та затвердження стратегій розвитку відповідних територій з урахуванням «Державної стратегії регіонального розвитку України». Для громад не було обов'язкового створення таких планувальних документів.

Отже, дослідження «Національного інституту стратегічних досліджень» показало, що майже половина громад, створених п'ять років тому, і 80% громад, які утворилися у 2018-2019 роках, продовжують працювати без будь-яких стратегій розвитку.

Відсутність стратегічних підходів на рівні територіальної громади є перешкодою для формування стратегічно спрямованої міжмуніципальної та міжрегіональної співпраці. Ця співпраця відіграє вирішальну роль у розвитку ефективного місцевого самоврядування з кількох причин. По-перше, це сприяє реалізації великомасштабних проєктів, спрямованих на розвиток інфраструктури, використання ресурсів і задоволення спільних потреб багатьох громад.

Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів окремих територіальних громад, для досягнення поставлених завдань необхідні спільні зусилля. По-друге, підвищує обізнаність громад про їхню здатність самостійно вирішувати проблеми, втілюючи таким чином принципи місцевого самоврядування. Така участь дає можливість громадам активно сприяти вирішенню національних проблем. Нарешті, різноманітні сфери міжрегіонального та міжмуніципального співробітництва, що охоплюють гуманітарну, соціально-економічну та культурну сфери, є основою національної єдності та зміцнення державності. Отже, місцевий рівень управління бере на себе провідну роль у просуванні демократичних ідеалів та залученні жителів країни до розвитку громадянського суспільства.

Щоб гарантувати, що необхідні зміни відбудуться на місцевому рівні, вкрай важливо створити ефективні та інклюзивні системи державного управління, які можуть генерувати багаторівневі стратегії, залучати фінансування й будувати стійкі мережі співпраці. Реформа місцевого самоврядування поклала початок створенню інституційної основи для сприяння розвитку регіонів і громад. Активізовано діяльність асоціацій, що представляють органи місцевого самоврядування. Ці асоціації використовують свої повноваження для взаємодії з державними органами протягом усього бюджетного процесу та формування нормативно-правової бази. Вони відстоюють інтереси місцевого самоврядування в діалозі з державою та сприяють підготовці кадрів для місцевого самоврядування. Для пришвидшення соціально-економічного прогресу в регіонах запроваджено новий механізм – агентства регіонального розвитку. Ці органи створені окремими територіальними громадами.

Водночас набутий досвід свідчить про необхідність активізації діяльності асоціацій місцевого самоврядування та кардинального оновлення системи агентств розвитку, зокрема в територіальних громадах. Метою цих змін є створення ефективних інституційних механізмів, які сприятимуть ефективній співпраці між органами місцевого самоврядування та державними органами як

на центральному, так і на регіональному рівнях. У цьому контексті має реалізовуватися принцип «двостороннього руху», за якого області та райони враховують справжні потреби та інтереси територіальних громад, а самі громади активно та вміло визначають й артикують свою роль у регіональному та національному розвитку [7].

Розглядаючи нормативно-правову базу та практичну реалізацію стратегічного планування на місцевому рівні, можна виділити декілька ключових напрямів, які потребують уваги з боку законодавчої та виконавчої влади. Ці сфери прямо чи опосередковано впливатимуть на ефективну розробку стратегій сталого розвитку територіальних громад в умовах повоєнних перетворень. Одним з найважливіших аспектів ефективного планування є наявність повної та надійної статистичної інформації. Ці дані необхідні для оцінки поточного стану справ на початку процесу планування та для проведення довгострокового аналізу й прогнозування. Для того, щоб громади мали доступ до необхідної статистичної інформації, вкрай необхідно розробити законопроект про внесення змін до чинного Закону України «Про офіційну статистику». Ця поправка уточнить процес збору даних на рівні громади.

Запропонований закон спрямований на встановлення комплексного набору критеріїв, які слугуватимуть основою для складання переліку відповідних показників. Крім того, він призначить відповідні організації, відповідальні за введення цієї інформації в систему, а також забезпечить необмежений доступ місцевих організацій охорони здоров'я до цієї інформаційної бази статистичних даних. Завдяки цьому громади отримають можливість проводити ретельний аналіз своєї фінансової системи, що дозволить їм приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів і планувати стратегічний курс майбутнього зростання.

Під час засідань робочих груп з розробки проєкту «Плану відновлення України» Національна рада України з питань відновлення наслідків війни обговорювала питання впровадження цілісної загальнодержавної інформаційно-аналітичної системи. Ця система спрямована на моніторинг різноманітних соціальних, економічних, культурних, гуманітарних та демографічних

показників, у тому числі спроможності територіальних громад, районів, областей [19]. Основна увага на спроможності громади зумовлена значним переміщенням населення в Україні та за її межами, а також масштабним руйнуванням критичної інфраструктури, адміністративних будівель та житлових районів. Проте, перш ніж оцінювати ефективне використання ресурсів і основних джерел доходу, надзвичайно важливо визначити пріоритетність надання громадам можливості ефективно контролювати свої ресурси та основні джерела доходу.

Як зазначено в «Плані відновлення України», вкрай необхідно створити комплексний загальнонаціональний проєкт, який надаватиме своєчасні та точні дані про життєво важливі показники на різних рівнях, починаючи від місцевих громад і закінчуючи цілими регіонами. Ця безцінна інформація дозволить вжити оперативних й ефективних заходів для стимулювання та підтримки відновлення і швидкого зростання України. Очікується, що реалізація цього проєкту дасть значні економічні вигоди, в тому числі скорочення бюджетних витрат на утримання бюджетної сфери.

Цілі цієї ініціативи включають:

- 1) залучення державних службовців;
- 2) здійснення цілеспрямованої та вимірної державної політики розвитку держави;
- 3) сприяння швидкому розвитку окремих регіонів і здійснення цілеспрямованих заходів у регіонах, що переживають економічний занепад;
- 4) пом'якшення дисбалансів у віддалених районах країни. Крім того, регулювання права ЄС у цьому контексті включає Євростат, організацію в системі Європейської Комісії, а також дотримання статистичних стандартів ЄС, наприклад, таких як номенклатура територіальних одиниць для статистичних цілей (NUTS). Це також підтверджується Угодою про асоціацію з ЄС, зокрема в галузі «Статистика» [3]:

1) У чинному Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» бракує чіткості щодо повноважень рад та виконавчих комітетів щодо розробки й реалізації місцевих стратегій. Відповідно до п. 22 частини першої ст. 26, місцеві

ради мають право затверджувати лише дві категорії документів системи стратегічного планування – цільові програми та програми соціально-економічного й культурного розвитку територіальних громад. З іншого боку, як зазначено у п. 1 п. а) ст. 27 цього ж Закону обов'язком виконавчих комітетів місцевих рад є формування цих програм, подання їх на затвердження рад, забезпечення їх виконання та надання радам звітів про хід і результати. Враховуючи нагальну потребу встановлення чіткого розподілу повноважень між різними рівнями місцевого самоврядування та державними органами влади, доцільно під час розробки майбутнього законопроекту включити стандартизовані положення щодо обов'язків місцевих рад у стратегічному плануванні до основного закону [29].

2) Запровадження воєнного стану на всій території України згідно з Указом Президента від 24.02.2022 (№ 64/2022) стало поштовхом до перегляду «Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки», схваленої Кабінетом Міністрів України [7]. Усвідомлюючи нові виклики, які постали перед країною, Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій». Цим Законом вносяться зміни до Закону України «Про основи державної регіональної політики», які розширюють сферу його дії щодо відновлення регіонів і територій, постраждалих внаслідок збройної агресії проти України. У результаті цих змін перелік завдань державної регіональної політики розширено такими доповненнями:

- основними завданнями Закону є відновлення регіонів і територій, які постраждали внаслідок збройної агресії проти України;
- визначення функціональних типів територій. Це передбачає реалізацію програм і проєктів регіонального розвитку, надання державної підтримки через спеціальні механізми;
- необхідність адаптації регіональної економіки та середовища існування людини до кліматичних змін, а також підвищення стійкості

територіальних громад до різноманітних викликів, таких як кліматичні, демографічні та економічні;

- важливим аспектом є створення законодавчої бази, яка відповідає державній регіональній політиці, визначеній цим Законом, а також враховує відповідні документи Ради Європи та Європейського Союзу.

Відповідно до частини 7 статті 11-2 Закону визначення переліку функціональних типів територій, а також вимоги до показників віднесення територій до різних функціональних типів покладається на Кабінет Міністрів України.

На даний момент офіційно затвердженого складання функціональних категорій територій немає. Однак це питання має важливе значення з точки зору розробки стратегій відродження та стимулювання зростання в різних регіонах і територіях. Відповідно до закону встановлено різні функціональні класифікації територій. Потрібні відмінні підходи до планування розвитку кожного функціонального типу територій, у тому числі територій відновлення, регіональних полюсів зростання, територій з особливими умовами розвитку, територій сталого розвитку.

Відповідно до 10 закону, 5 статті другої частини, у разі внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку України, як зазначено у частині 6 статті 8, завдання та заходи, визначені у стратегіях регіонального розвитку, мають бути уточнені у шестимісячний термін. Крім того, сільські, селищні, міські ради зобов'язані затвердити стратегію розвитку територіальних громад протягом дванадцяти місяців з дня затвердження відповідної стратегії розвитку регіону, а також забезпечити необхідне фінансування та реалізацію.

Враховуючи вищезазначені фактори, вкрай необхідно переглянути Державну стратегію регіонального розвитку та привести її у відповідність до нещодавнього визначення України країною-кандидатом на членство в Європейському Союзі (станом на 23 червня 2022 року). Ця синхронізація також має охоплювати європейські стратегії. Крім того, необхідно переглянути терміни оновлення регіональних стратегій та стратегій розвитку територіальних громад із

метою забезпечення їх успішної реалізації в умовах воєнного стану.

3) При розгляді внесення змін до планової документації, зокрема впровадження нового «Плану відновлення та розвитку територіальної громади», який мають розробити самі громади, доцільно надати у відповідне Міністерство пропозиції для місцевого самоврядування щодо найбільш вигідного складання плану документів.

Зважаючи на обмежені фінансові ресурси та кадрову підтримку, неможливо оперативно створити або переглянути всі необхідні документи. Таким чином, ці пропозиції допоможуть оптимізувати використання ресурсів спільноти та забезпечити правильний пріоритет завдань.

Наразі очікується затвердження «Порядку формування стратегії відродження та розвитку територіальних громад». Представники місцевої влади з нетерпінням чекають на цей документ, який розробляє відповідне Міністерство, адже він дозволить своєчасно приймати зважені рішення.

Для реалізації європейських принципів державного територіального управління в Україні необхідно вивчити підхід Європейського Союзу до загальноєвропейської регіональної політики та внутрішньої територіальної політики європейських країн. Це дослідження допоможе визначити різноманітні фінансові та нефінансові інструменти, такі як інвестиційні гранти, податкові пільги та пільгові кредити, які можна використовувати для підтримки розвитку територій і вирішення існуючих проблем. Європейська регіональна політика служить централізованою міждержавною моделлю, яка стратегічно вирішує диспропорції в регіональному розвитку в межах ЄС. За допомогою комплексного набору правових і фінансових інструментів ця політика спрямована на досягнення збалансованого економічного зростання на всіх територіях Європейського Союзу.

Фундаментальні принципи регіональної політики Європейського Союзу охоплюють кілька ключових аспектів. По-перше, це надання фінансової допомоги регіонам, які мають значні економічні диспропорції та відстають у розвитку. По-друге, це передбачення співпраці та згоди між ЄС, національними

урядами й місцевими органами влади у формулюванні планів регіонального розвитку, зосереджуючись на визначенні стратегічних цілей для структурної політики ЄС.

Крім того, він визнає життєво важливу роль інституцій ЄС у стимулюванні приватних інвестицій у слаборозвинені регіони, підкреслюючи, що ресурси ЄС повинні доповнювати національні програми, а не замінювати їх. До того ж, він підкреслює важливість виконання конкретних завдань на найбільш ефективному рівні, чи то регіональний, національний чи міждержавний. Також дуже важливою є тісна координація між регіональною політикою та іншими сферами економічної політики ЄС. Ця координація поширюється на узгодження регіональної політики ЄС із макроекономічною соціальною політикою його держав-членів.

Реалізація національної регіональної політики здійснюється шляхом прямої взаємодії між державами-членами ЄС.

Досвід, отриманий під час реалізації регіональної політики в різних європейських країнах, демонструє використання різноманітних інструментів регіонального управління, розроблених для вирішення конкретних проблем розвитку та територіальних проблем. Впровадження найкращих практик, зокрема щодо інструментів та їх синергійного застосування в реалізації регіональної політики, є актуальним для України, особливо щодо вирішення питань регіонального розвитку та справедливого розподілу коштів фінансової допомоги.

Для досягнення максимальної віддачі від реалізації заходів державної підтримки розвитку територій в Україні необхідно їх ретельно розробляти та впроваджувати з урахуванням унікальних національних і регіональних особливостей кожної території.

Таким чином, щоб підвищити ефективність місцевих органів влади у розробці стратегій сталого розвитку в повоєнних умовах, важливо, щоб проєкт стратегії повністю врахував складні питання воєнного стану. Крім того, відповідно до вимог законодавства, щодо проєкту стратегії має бути проведена комплексна стратегічна екологічна оцінка.

Надання пріоритетності взаємодії з представниками громадськості, бізнесу, жителями та внутрішньо переміщеними особами є важливим фактором щодо удосконалення ОМС, тому потрібно:

- забезпечити врахування інтересів внутрішньо переміщених осіб;
- вивчити потенціал для переміщення бізнесу;
- звернутися за підтримкою до міжнародних партнерів.

Це ключові напрями для активізації розвитку територіальних громад після воєнних змін.

Серед поставлених завдань – внесення змін до законодавства щодо запровадження та ведення статистики на рівні громад, доопрацювання Державної стратегії регіонального розвитку з метою приведення її у відповідність із законодавством ЄС, надання рекомендацій органам місцевого самоврядування щодо найбільш ефективного вибору планової документації.

ВИСНОВКИ

Суть стратегічного менеджменту полягає в його здатності передбачати, планувати та здійснювати важливі й трансформаційні зміни, необхідні для загальної системи. Це передбачає визначення майбутньої позиції, якої прагне досягти організація чи спільнота. Стратегічне управління стоїть окремо від повсякденних проблем, з якими зіштовхується поточне керівництво, яке здебільшого зосереджується на підтримці статусу-кво та дотриманні встановлених процедур. За своєю природою стратегічне управління виходить за межі загальноприйнятих і представляє собою революційний підхід до лідерства та прийняття рішень.

Під час вивчення передумов стратегічного планування на місцевому рівні виявилось, що в Кіровоградській області загалом затверджено 19 програм стратегічного планування, багато з яких були розроблені ще до повномасштабного вторгнення. Таке спостереження свідчить про наявність конфліктів у пріоритетах соціально-економічного розвитку територіальних громад регіону. Саме тому, з метою проведення комплексного дослідження було взято за об'єкт дослідження Кропивницьку міську територіальну громаду Кіровоградської області.

Під час дослідження було встановлено ряд важливих моментів. По-перше, більшість земельних ресурсів призначена для сільського господарства. Крім того, на території громади є цінні мінеральні ресурси.

Виробничий сектор підтримується різноманітними підприємствами з різною структурою власності. На жаль, чисельність населення в межах громади невпинно скорочується.

Аналізуючи дії органів державної влади та вплив органів місцевого самоврядування на соціально-економічний стан громади Кропивницького, стає очевидним, що обидва суб'єкти налаштовані на сприяння сталому та процвітаючому розвитку. Проте існують певні перешкоди, які заважають успішній реалізації стратегії сталого розвитку.

Під час оцінки реалізації політики сталого розвитку територіальної громади м. Кропивницького було виявлено ряд суттєвих проблем, а саме: обмеженість фінансових ресурсів та значні диспропорції у розвитку територіально-адміністративної одиниці в межах району; поточний воєнний стан в Україні, що призводить до політичної та економічної нестабільності; складна логістика, пов'язана з координацією сусідніх районів і областей; складність створення ринкового середовища; дефіцит кадрів у місцевій системі управління; необхідність інституційної підтримки з боку держави регіональних органів влади; тісний зв'язок між регіональною та місцевою політиками та незавершеність системи державного управління та місцевого самоврядування; визнання недостатньо ефективної регіональної економічної політики держави, спрямованої на формування соціально орієнтованої економіки та підвищення рівня життя населення.

З точки зору стратегічного планування можна стверджувати, що Кіровоградська область досягла гідного рівня розвитку. Однак нездатність оновлювати нормативні документи у відповідь на зміни зовнішнього середовища створює перешкоди для повноцінного процвітання в сучасному світі, зокрема це стосується своєчасної розробки Стратегій розвитку територій, зокрема Кропивницької міської територіальної громади.

Залучення територіальних громад Кіровоградщини до мереж обміну досвідом щодо розвитку безпечних просторів у громадах є важливою віхою їх стратегічного розвитку. Ця ініціатива узгоджується з цілями розвитку регіону в умовах викликів збройної агресії. Одна з громад Кіровоградської області, а саме Бобринецька, взяла активну участь у проекті U-LEAD.

Вкрай важливо розглянути Стратегію розвитку Кіровоградської області у світлі комплексної Стратегії державної політики щодо внутрішньо переміщених осіб на період до 2025 року. Ця стратегія спрямована на підвищення добробуту внутрішньо переміщених осіб шляхом розширення їх прав і можливостей, сприяння соціальній стабільності, стимулювання економічної активності населення, захищаючи їхні права, свободи та сприяючи добровільному, гідному

та безпечному поверненню до місця їхнього початкового проживання. Враховуючи значну кількість внутрішньо переміщених осіб у громадах області, актуальним є перегляд існуючих стратегій розвитку територіальних громад Кіровоградської області в контексті врахування пріоритету стійкості та викликів, пов'язаних з післявоєнними перетвореннями.

Для досягнення прогресивного та сталого розвитку територіальних громад важливою вимогою є стратегічне планування, яке залежить від раціонального використання місцевих ресурсів. Цей процес активно залучає громадян до вирішення проблем місцевого значення, водночас визначаючи основні напрями соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Залучаючи якомога більше громадян, можна створити динамічну стратегію разом із ефективним механізмом розвитку громади.

Для забезпечення безперервності та довготривалості процесу стратегічного планування впроваджуються регулярні перегляди й необхідні коригування. Зрештою, цей документ сприятиме створенню динамічної спільноти, в якій люди відчуватимуть бажання працювати, розвиватись і жити.

Формулювання стратегії охоплює бачення спільноти, місію, пріоритети та шлях, яким вона буде рухатися для зростання й прогресу.

Стратегія ґрунтується на принципах сталого розвитку, охоплюючи екологічні, економічні та соціальні аспекти. Ці три компоненти гармонійно працюють разом, забезпечуючи сталий розвиток громади та сприяючи стабільному економічному зростанню.

Стратегія місцевого розвитку не є самостійним документом, а узгоджується як з регіональною стратегією конкретного регіону, де локально знаходиться об'єднана територіальна громада, так і з національною стратегією країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ, 2017. 121 с. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf
2. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом: посіб. Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с. URL: <http://despro.org.ua/library/publication/UspishnaTerytorialnaHromada2018.pdf>
3. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. 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>
4. Воробей В. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики : посібник. Програма USAID DOBRE, 2021. 23 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf
5. Дацишин М. FAQ щодо стратегічного планування у територіальних громадах. Вісник Інституту громадянського суспільства № 45, листопад, 2021 року. 32 с.
6. Дем'янчук О.І. Критерії забезпечення збалансованого розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Проблеми економіки. 2019. №1. С. 164–169. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy2019-1_0-pages-164_169.pdf
7. Деякі питання реалізації у 2021-2023 роках Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: розпорядження КМУ від 12.05.2021 № 497-р. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/497-2021-%D1%80#Text>
8. Збірник аналітичних записок «Стан секторальних політик в умовах

воєнного стану». Київ: АМУ, 2022. 70 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/zbirnyk_analit_matl_0.pdf

9. Конституція України: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

10. Методичні рекомендації для врахування Цілей сталого розвитку в стратегіях розвитку територіальних громад/ укладачі: Марушевський Г.Б., Нижник О.М. ПРООН в Україні, ГЕФ (GEF), 2017. 59 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_MetRecommendation_v03.pdf

11. Методичні рекомендації для розроблення стратегій сталого розвитку територіальних громад: матеріали тренінгу «Врахування Цілей сталого розвитку в стратегіях розвитку територіальних громад» 28 липня 2017 року, м. Київ. ПРООН в Україні, ГЕФ (GEF), 2017. 34 с.

12. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку. «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади» Київ: АМУ, 2021. 15 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf

13. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Київ: Мінрегіон, 2022. 40 с. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2022/12/metodychnirekomendacziyi-.pdf>

14. Михайлов М. Роль фасилітативного механізму у забезпеченні виборчого процесу в Україні Аспекти публічного управління, 8(6), 2020. с. 30.

15. Місцевий економічний розвиток і місцева демократія: діалоги зі стейк-голдерами: Путівник для лідерів громад / Упорядник С. Панцир. —Київ: Юстон, 2020. 128 с. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21040/Mistsevyi_ekonomchnyi_rozvytok_i_mistseva_demokratiia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

16. Моніторинг. Стратегічне планування на місцевому рівні станом на

18.01.2022: офіц. сайт Мінрегіону. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-napolityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichneplanuvannya-rozvytku-terytorialnyh-gromad/monitoryng/>

17. Офіційний сайт Кропивницької територіальної громади: <https://kr-rada.gov.ua/>

18. Патинська М.М. Формування категорії «сталий розвиток територіальних громад» в умовах євроінтеграційної перспективи. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : збірник наукових праць XV (XXVII) Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14–15 березня 2019 р.). Київ, 2019. с. 32-33. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27362/1/P.32-33.pdf>

19. Післявоєнне відновлення громад в Україні. Київ: АМУ, 2022. 50 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/krashchi_praktyky_2022_fin_1.pdf

20. Приходченко Л.Л., Піроженко Н.В., Попов С.А., Чебан О.І. Стратегічне планування в системі публічної влади : навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. 196 с.

21. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Київської області: розп. КМУ від 12.06.2020 № 715-р. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/715-2020-%D1%80#Text>

22. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 27.07.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#n7>

23. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 16.10.2012 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

24. Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 № 1621-

IV. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 24.10.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1621-15#Text>

25. Про державну реєстрацію актів цивільного стану: Закон України від 01.07.2010 № 2398-VI. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 27.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2398-17#Text>

26. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 27.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

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

28. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України: пост. КМУ від 18.07.2007 № 950. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 20.12.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text>

29. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

30. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету: постанова КМУ від 26.04.2003 № 621 Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 11.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>

31. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII. Законодавство України : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 19.11.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>

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

33. Проект Закону про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року: № 9015 від 07.08.2018. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64508

34. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Державне управління». 2022. с. 189.

35. Проект Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року: оф. Сайт Мінреінтеграції. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/proekt-stratehii-shchodo-vnutrishnoho-peremishchennia-vkliuchaie-novi-instrumenty-pidtrymky-vid-derzhavy>

36. Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик. Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2019. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/PLEDDG_strategic_planning.pdf

37. Случик Т. Належний облік активів як інструмент розвитку громади: навч. вид. Київ: Міжнародний республіканський інститут, 2021. 35 с. URL: <https://iri.org.ua/navchalni-resursy/posibnik-nalezhniy-oblik-aktiviv-yakinstrument-rozvitku-gromadi>

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

39. Ткачук А.Ф., Наталенко Н.В. Робоча книжка депутата місцевої ради територіальної громади. Для депутатів і не тільки. Київ: ТОВ “Видавництво “Юстон”, 2020. 150 с. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/workbook-for-lc-2020-1.pdf>

40. Урядова програма релокації українських підприємств. URL: <https://auction.e-tender.ua/#/helpRelocation>

41. Хірівський Р., Бернацька І., Брух О., Мітюшкіна Х. Методологічні

аспекти стратегічного планування у контексті розвитку об'єднаних територіальних громад України. *АГРАРНА ЕКОНОМІКА*, 2019, Т. 12, № 3-4.

42. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.

43. Яцковський С., Брик Я. Індикатори успішності та їх інструменти в системі управління місцевими громадами: доповідь. Київ: Український інститут майбутнього. 116 с. URL: <https://uifuture.org/publications/indykatory-uspishnosti-ta-yih-instrumenty-v-systemi-upravlinnya-misczevymy-gromadamy/>

44. Про схвалення Стратегії інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження середньострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на період до 2024 року: розп. КМУ від 28.10.2021 № 1364-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2021-%D1%80#Text>

45. Внутрішньо переміщені особи: офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>.

46. Козіна В., Кошеляк М. Міжнародне муніципальне партнерство: методичні рекомендації. Рада Європи, 2022. 128 с. URL: http://www.slgcoe.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/Metodychni_rekomendatsii_partnerstvo_2022.pdf

47. Партнерство задля відновлення та розвитку. URL: <https://decentralization.gov.ua/twincities>

48. Тридцять років незалежності України: соціально-економічні підсумки та стратегічні візії майбутнього: аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Я. Б. Базиліук, О. О. Коломієць та ін.] ; (за наук. ред. д-ра екон. наук. Я. А. Жаліла). Київ : НІСД, 2021. 324 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-01/analit_dop_30rokiv.pdf

49. Ярошенко І.В., Семигуліна Світовий досвід державної підтримки в системі публічного управління розвитком територіальних громад. Проблеми економіки. 2020. №4. С. 19–28. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages19_28.pdf