

Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт  
з галузей знань і спеціальностей у 2020/2021 навчальному році

Галузь знань (спеціальності):  
«Управління у сфері економічної конкуренції»

Тема: *«Стратегічне планування розвитку  
територіальної громади в Україні»*

Шифр: «Стратегічне планування»

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного планування розвитку територіальної громади.....	6
Розділ 2. Передовий досвід запровадження стратегічного планування розвитку територіальної громади .....	16
Розділ 3. Основні шляхи підвищення результативності стратегічного планування розвитку територіальної громади .....	26
Висновки .....	30
Список використаних джерел .....	34

## ВСТУП

Органи місцевої влади щоденно стикаються з масою складних і невідкладних проблем, від яких залежить життєдіяльність територіальної громади. Сьогодні, коли і регіональні і місцеві органи влади діють в самостійному, більш окресленому полі відповідальності, розвиток кожної територіальної громади стає перш за все справою самої громади.

З кінця восьмидесятих років в Україні почався процес руйнування жорсткого директивного планування, в той час як в європейських країнах та США підсилювався інтерес до стратегічного планування як засобу об'єднання зусиль приватного і суспільного секторів в досягненні певних цілей розвитку територіальної громади.

Саме тому, особливої актуальності зараз набуває питання розробки та запровадження стратегічних планів розвитку територіальної громади.

Отже, об'єктом дослідження роботи є стан соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Предметом дослідження роботи є процес управління соціально-економічним розвитком територіальної громади. Управління розвитком територіальної громади спрямовано на знаходження і використання найбільш ефективних механізмів, які дозволять найкращим чином вирішувати ці питання. Стратегічне планування є одним із засобів вирішення зазначеного питання, через те, що у процесі стратегічного планування територіальні громади здійснюють повний контроль над своїм економічним майбуттям.

Реалізації цієї мети перешкоджає наявність певних об'єктивних і суб'єктивних обставин.

Проблема, яка вирішується у даному дослідженні полягає у наступному.

Наявність негативного досвіду стратегічного планування в Україні. Відсутність стратегічного плану, чітко визначених пріоритетів розвитку призводить до відсутності послідовності прийняття рішень та неефективності використання бюджетних коштів. Таким чином, ефективність державного управління, яка

визначається як співвідношення результатів і досягнутих суспільних цілей до використаних державних ресурсів залишається на низькому рівні.

Незважаючи на те, що сьогодні активно йде робота по розробці організаційних засад запровадження стратегічних планів на регіональному рівні, що відображається у дослідженнях О. Амоши, П. Беленького, С. Білої, А. Бойко, О. Качния, С. Савчука, Д. Сухініна, Л. Оленковської, В. Чужикова, Ю. Шарова та інших, поки що недостатньо опрацьована методологія стратегічного планування розвитку території громади. Існує необхідність розробки методичних рекомендацій по прогнозуванню комплексного соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць з урахуванням впливу ендогенних та екзогенних факторів зростання та пов'язаних з цим ризиків.

Основною метою роботи є формування стратегічного плану соціально-економічного розвитку територіальної громади та розробка механізмів по його запровадженню, залучаючи до цього процесу жителів громади.

Завдання роботи: дослідження сутності сучасної регіональної економіки; визначення сутності, ролі і значення стратегічного планування в управлінні розвитком територіальної громади, основних стадій стратегічного планування розвитку територіальної громади; дослідження основних проблем запровадження ефективного стратегічного планування розвитку територіальної громади; вивчення передового досвіду запровадження стратегічного планування розвитку адміністративно-територіальної одиниці в країнах світу; розробка рекомендацій щодо складання і реалізації дієвого стратегічного плану розвитку територіальної громади.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження складають діалектичний метод пізнання і системний підхід, що обумовили комплексне дослідження питань активізації соціально-економічного розвитку регіону. Використані методи дослідження засновані на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Під час дослідження підходів щодо формування механізмів активізації соціально-економічного розвитку регіону застосовувалися економіко-математичні методи (для

формування моделей оцінки ефективності стратегій розвитку соціально-економічного потенціалу регіону), методи абстрагування (для виявлення і класифікації факторів, що впливають на механізми активізації соціально-економічного розвитку регіону), спостереження, виміру і опису (для систематизації даних), порівняння (для оцінки моделей і методів управління соціально-економічного розвитку регіону); аналітичний і синтетичний методи (для визначення умов і чинників соціально-економічного розвитку регіону); дедуктивний метод (при формуванні рекомендацій).

Методичну та методологічну основу досліджень становлять зарубіжні та вітчизняні публікації та дослідження з питань планування соціально-економічного розвитку регіону та регіонального маркетингу, чинне законодавство України. Під час досліджень були використані порівняльний, комунікативний, ситуаційний та статистичний аналіз.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють соціально-економічний розвиток регіонів, дані Державної служби статистики України, наукові праці з проблем регіонального розвитку, інформаційно-аналітичні матеріали та науково-методичні розробки, публікації в періодичних виданнях.

Результати дослідження можуть бути застосовані органами влади державного, регіонального й місцевого рівнів при розробці програмних документів у сфері соціально-економічного розвитку регіонів.

Результати проведеного дослідження впроваджені в навчальний процес при викладанні курсів «Фінансовий менеджмент», «Публічне управління та адміністрування», для підготовки фахівців за спеціальностями 015.24 Професійна освіта. Економіка та 281 Публічне управління та адміністрування.

Результати роботи оприлюднені, обговорені й схвалені на XI регіональній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Студенти та молодь – для розвитку регіонів» (м. Бахмут, 2020).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІСТ

Місцеве самоврядування представляє собою засіб урегулювання процесу відтворення в інтересах населення, що мешкає на цій території. Воно виступає необхідною умовою для забезпечення відповідності інтересам мешканців рішень, що приймаються органами влади і управління. Останні повинні сприяти сталому соціально-економічному розвитку території, створенню діючого соціального захисту населення і стабілізації рівня його споживання.

Як відомо, місцеве самоврядування є владним інститутом, тому воно діє в межах певного соціального середовища, що впливає на цілі, предмет діяльності, а також на вибір методів управління.

Являючись самостійним суб'єктом господарської діяльності, органи місцевого самоврядування вимушені враховувати і впливати на всю сукупність виробничих відносин і господарчих інтересів на території громади.

У своїй діяльності органи місцевого самоврядування керуються Конституцією України [11], Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” [20] та іншими. Згідно до цих законодавчих актів визначено місцеве самоврядування як право територіальної громади, жителів села, селища та міста чи добровільного об'єднання їх у громаду, самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад. [20]

Однією із основних найважливіших функцій управління є визначення цілей та шляхів їх реалізації; прийняття управлінських рішень; контроль за їх виконанням та забезпечення зворотного зв'язку тощо. Оптимізація діяльності такого складного організму як територіальна громада доцільніше за все робити

через планування.

Сутність цієї функції полягає у підготовці різних варіантів управлінських рішень у вигляді прогнозів, проектів програм і планів, обґрунтування їх оптимальності, забезпечення можливості виконання і перевірки виконання. Існує велика кількість видів планування, які характеризуються за різними ознаками. Для того, щоб ефективніше спланувати майбутнє територіальної громади найбільш доцільним є використання стратегічного плану, оскільки він охоплює широке коло питань, передбачає формування стратегічної цілі та відповідних задач, дозволяє визначити зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі та багато інше. [15]

На місцеве самоврядування покладено обов'язки регулювання процесу відтворення населення та забезпечення вирішення усіх проблем, які існують зараз чи можуть виникнути в майбутньому.

Історія виникнення і застосування стратегічного планування має свої коріння від бізнес-структур. Воно дає можливість різного роду організаціям проводити оцінку своїх майбутніх можливостей, сильних і слабких сторін.

Використання такого механізму як стратегічне планування, щодо державного та муніципального управління ускладнюється через різні цілі функціонування цих організацій. Бізнесові структури працюють з метою отримання якомога більшої величини прибутку та завоювання більшої частки ринку. Органи влади працюють для задоволення потреб громадян та шукаючи кошти для надання кращих послуг в майбутньому.

Дж. Гордон визначає стратегічне планування як “процес яким організація намагається передбачити своє майбутнє та уникнути помилок. Він також наголошує “якщо організація буде оцінювати свої майбутні можливості і передбачати поточні та перспективні слабкі та сильні сторони, які організація буде спроможна забезпечити успіх та уникнути значних проблем”. [32]

Дж. Брайсон та У. Роінг (1988) стверджують, що стратегічне планування “має фокус на досягнення найбільшої узгодженості між організацією та оточенням”.

Стратегічне планування визначається як дисципліновані дії спрямовані на

вироблення фундаментальних рішень та дій, що формує та управляє тим, чим є організація (чи будь-яка інша установа), що вона робить, і чому вона це робить” (Дж. Брайсон). В іншому виданні Дж. Брайсона надається таке визначення стратегічному плануванню, як процесу прийняття фундаментальних рішень і здійснення заходів, що його формують і визначає, що таке організація, чим вона займається і чому вона це робить. [28]

Дж. Брайсон та У. Роінг (1988) встановлюють кілька ключових відмінностей між стратегічним плануванням та традиційним плануванням. Вони вміщують в себе наступне:

- прийняття до уваги широких та різноманітних кіл зацікавлених осіб (стейкхолдерів);
- увага до зовнішніх можливостей та загроз, внутрішніх сильних сторонах та слабостях;
- увага до існуючих та потенційних конкурентів. [28]

Стратегічне планування розвитку громади є узгодженою довгостроковою програмою досягнення громадою самостійно поставленої амбітної, але реалістичної цілі. Стратегічне планування є узгодженим з усіма основними групами та прошарками населення.

Процес стратегічного планування розвитку громади представляє собою роботу групи, складеної з представників всіх основних верств населення, над визначенням:

- бачення майбутнього образу території, якою її хоче бачити сама громада;
- стратегічних цілей, досягнення яких забезпечить набуття адміністративно-територіальною одиницею образу, визначеного громадою;
- планів дій - заходів, спрямованих на досягнення цих цілей.

Головною метою стратегічного планування є розробка напрямків політики та відбір відповідних стратегій впровадження в основні сфери діяльності, такі як планування адміністративно-територіальної одиниці, формування бюджету та програм розвитку.

Через стратегічне планування державні установи або органи місцевого



самоврядування можуть:

- досліджувати навколишнє оточення в якому існує та управляє територіальна громада;

- дослідити фактори та тенденції, які впливають на шляхи, якими вони роблять свою справу та виконують свою роль;

- намагатися виконати накази виборців та здійснити їх місію;

- основа стратегічних проблем полягає в ретельному дослідженні та розгляді організаційної структури та сполученні ціни, прибутку, управління.

В чому полягає різниця між звичайним планом і стратегічним планом?

Новим у стратегічному плануванні розвитку територіальної громади є те, що:

- по-перше, формулюється бачення бажаного стану конкретної адміністративно-територіальної одиниці в майбутньому;

- по-друге, бачення формулюють не органи місцевого самоврядування, а безпосередньо люди, які мешкають в громаді;

- по-третє, сам стратегічний план розробляється не вузькою групою власних і залучених фахівців, а групою складеною, з представників усіх верств населення. Рішення приймаються шляхом консенсусу, з урахуванням інтересів більшості;

- по-четверте, цей план є не жорстким ні за термінами, ні за змістом. Робоча група, яка працює постійно може змінювати пріоритети стратегічного плану в разі втрати актуальності одних пріоритетів і появи інших.

Слід наголосити, що існує безліч потенційних переваг від процесу стратегічного планування, хоча відсутні гарантії, що вони будуть втілені в практику. Це наступні вигоди:

- зростання ефективності. Оскільки фінансові ресурси використовуються виходячи зі стратегічних цілей, а не з метою “латання дірок”. Витрати і доходи підраховані заздалегідь;

- збільшення результативності;

- вдосконалення розуміння та покращення вивчення. В силу того, що стратегічний план складається з урахуванням усіх верств населення, зростає порозуміння між владою і громадськістю у тому, чому кошти було витрачено на

певні потреби;

- кращий процес прийняття рішень;
- вдосконалення комунікацій та зв'язків з громадськістю;
- зростання потенційної підтримки. Виборці, які задоволені співпрацею з місцевою владою, на наступних виборах віддають свої голоси за таких публічних політиків.

Як видно, з вищевикладеного значну роль у стратегічному плануванні приділяється залученню громадськості до процесу стратегічного планування розвитку територіальної громади.

Коли влада залучає громадськість до таких важливих процесів як стратегічне планування, формування та прийняття бюджету, то це є дуже ефективним кроком на шляху до розвитку соціального партнерства. Сутність цього поняття полягає в налагодженні конструктивної взаємодії між трьома силами, які діють на суспільній арені країни, області чи територіальної громади, - між державними організаціями, комерційними підприємствами і некомерційними організаціями в реформуванні і вдосконаленні соціальної сфери. Ці сторони мають різну уяву, щодо природи цієї проблеми. Ніхто з цих сторін самостійно не може здолати соціальну несправедливість і конфлікти.

Адже, можна констатувати, що стратегічне планування дозволяє територіальній громаді: ідентифікувати і проаналізувати середовище прийняття рішень; позиціонувати адміністративно-територіальну одиницю у даному середовищі; виявити зовнішні загрози і можливості для територіальної громади; визначити порівняльні слабкі і сильні сторони територіальної громади; пояснити і чітко сформулювати місію територіальної громади; забезпечити достатню інформацію для стратегічних рішень про ресурси.

Для успіху стратегічного планування необхідні: переконане логічне обґрунтування його використання; постійна і значна підтримка лідерів громади; внутрішні і зовнішні стейкхолдери, які бачать зміст у стратегічному плануванні; орган, який ефективно функціонує як єдине ціле; чітке розуміння ролей і відповідальності; достатня кількість ресурсів (фінансових, професійних,

матеріальних); вибіркоче використання квазіраціонального, інтуїтивного прийняття рішень.

Процес розробки стратегічного плану є достатньо складним, тому потребує від виконавців відповідного рівня підготовки, вміння комплексно мислити під час прийняття рішень.

Основні стадії стратегічного планування розвитку територіальної громади.

Стратегічне планування розвитку територіальної громади, за своєю суттю, є процесом вироблення і здійснення комплексу програм, заходів з метою сталого розвитку міста.

Перш, за все слід враховувати такі характеристики процесу і структури стратегічного планування:

1. Стратегічне планування розглядається як безперервний процес, на основі якого формується політика і конкретні плани заходів.
2. Стратегічне планування представляє собою діяльність, інтегровану з повсякденним менеджментом, адміністративним управлінням і регулюванням.
3. Збір і управління інформацією з метою стратегічного планування зорганізується як постійна (повсякденна) практика на комплексній основі.
4. Стратегічне планування розглядається не як технічний процес, який здійснюється експертами (хоча саме їх робота забезпечує значну частину аналізу і управління), а як комплексна участь і облік інтересів суб'єктів муніципального утворення.

На думку Ю. П. Шарова [27] модель здійснення процесу стратегічного планування складається з трьох етапів. Перший етап-концептуально-аналітичний – пов'язаний з отриманням результатів, що виражають концептуальні категорії стратегічного планування - стратегічне бачення, політики, стратегії. Це найскладніший етап, через високий ступінь невизначеності й неоднозначності. Центральне місце на цьому етапі посідає SWOT – аналіз. Другий етап – проблемно-орієнтовний, на якому опрацьовуються пріоритетні проблеми, що потребують розв'язання, для реалізації стратегії. На третьому – проектно-орієнтовному етапі, здійснюється планування дій реалізації стратегічних

пріоритетів і розв'язання проблем. Цей етап характеризується найменшим ступенем невизначеності. Основним результатом цього етапу є проекти, програми, плани дій.

За Марком Сізенсом [33], основні етапи процесу стратегічного планування можна представити у вигляді схеми (рис. 1.1):

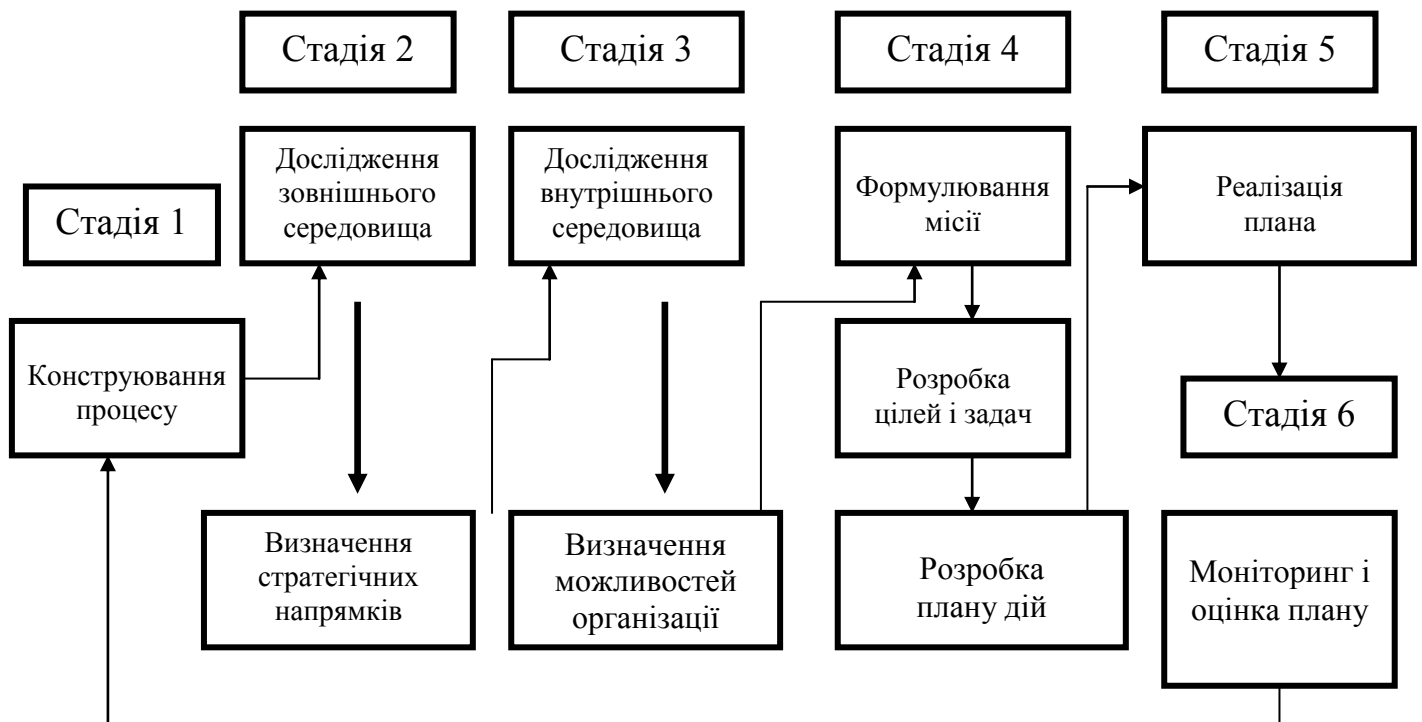


Рис. 1.1. Стадії процесу стратегічного планування За Марком Сізенсом [33]

На першій стадії здійснюється процес конструювання розробки плану. За мету ставиться передбачити такий процес планування, який буде відповідати специфіці територіальної громади, мати повагу і заражати ентузіазмом. Процес потребує серйозної політичної підтримки з боку вищих органів влади, встановлення відповідальних за кожен аспект стратегічного планування та пояснення стейкхолдерам їх ролі.

Залучення стейкхолдерів до процесу розробки плану та його реалізації є одним із факторів успіху стратегічного планування. Чим раніше стейкхолдери включаються до проекту, тим більша ймовірність підтримки ними ключових проектів стратегічного планування. Завершенням першої стадії має стати угода

усіх тих, хто приймає рішення з питань стратегічного планування (чиновників і стейкхолдерів) щодо моделі стратегічного планування, процесу роботи над планом, розподіл ролей і відповідальності.

Друга стадія стратегічного планування має на меті виявити обставини, які можуть вплинути на спроможність міста виконати свої функції. Для муніципальної влади зовнішнім середовищем є законодавча база, тенденції в економіці та інші фактори. Типовими сферами аналізу є економіка, демографія, соціально-культурний аспект, політико-інституційна і технологічна сфери. Основні напрямки економічного розвитку міста можуть бути зведені у кілька груп. Групи частково перетинаються, оскільки набір груп в адміністративно-територіальних одиницях неоднаковий, один і той самий напрямок, може бути віднесений, чи то до сприяння економічній діяльності, чи то до підтримки малого і середнього бізнесу, чи підтримки системи освіти. Вже на цій стадії необхідно визначити загрози і можливості, що стосуються головних напрямків розвитку і дій територіальної громади.

Третя стадія. Після того як відбулась фіксація стану зовнішнього середовища, територіальна громада має врахувати свої внутрішні ресурси, можливості і обмеження (Сильні та Слабкі сторони). На цій стадії головним є співвідношення внутрішніх ресурсів з зовнішніми загрозами і можливостями. Сильні сторони мають бути підсилені, а слабкі виправлені. Територіальній громаді необхідно враховувати свої внутрішні юридичні, професійні або ж політичні ресурси. Зміни можуть стосуватися підготовки кадрів, структури адміністративно-територіальної одиниці та розробці програм в інших аспектах.

Друга і третя стадії є підготовчими, вони дозволяють визначити умови (контекст), необхідний для розробки чи уточнення місії територіальної громади, її цілей, задач і стратегій. Рекомендується проводити дослідження на протязі п'яти років.

На четвертій стадії здійснюється формування місії, цілей, задач і плану дій. Ієрархія елементів плану визначає, що на вершині піраміди знаходиться формулювання місії, яка дозволяє донести як до внутрішньої так і до зовнішньої

аудиторії інформацію про цілі існування територіальної громади. Визначення місії формує основу для цілей, задач і стратегій, які є засобами для досягнення бажаного кінцевого стану (місії) громади. Місія має бути ретельно обміркована, оскільки її роль забезпечити сталість, стабільність і ясність кінцевої, головної мети міста. Завдяки цілям формується гучна заява про наміри, вони інтерпретують формулювання місії адміністративно-територіальної одиниці та є важливим мостом між місією і завданнями. Завдання конкретизують широко сформульовані цілі і сигналізують про перехід від стратегічного напрямку до дій. Оскільки кількість цілей обмежено, для реалізації кожної цілі розроблюється зазвичай декілька завдань, які, як правило, мають кількісну і часову визначеність та розраховані на реалізацію на протязі одного-двох років. Ці завдання вимірювані та, відповідно, ступінь їх досягнення можна оцінити шляхом постійного моніторингу. В останню чергу здійснюється розробку плану дій або стратегії застосування. Стратегії перетворюють завдання у набори конкретних дій. Під час вибору стратегій плану дій враховується обмеженість ресурсів і сильні сторони, далі визначаються ролі, відповідальність, розподіл ресурсів, пріоритети і конкретні кроки. При цьому має бути забезпечено високий рівень підтримки з боку стейкхолдерів, без участі яких реалізація стратегії не можлива.

П'ята стадія. План вважається готовим до реалізації після того як він ухвалений розробниками і підтриманий стейкхолдерами. Після цього дається старт виконанню плану дій. Відповідальність за виконання плану несуть виконавчі підрозділи органу місцевого самоврядування, але розробники плану не повинні знімати з себе обов'язки по спостереженню за його реалізацією. Окремі стратегії плану відображаються в частинах бюджету, програмах, проектах, організаційних структурах і програмах підготовки персоналу. Може знадобитися створення нових інструментів впровадження. Дана стадія передбачає постійну взаємодію між розробниками плану і тими, хто його реалізує, обговорення успіхів або невдач у процесі реалізації.

Шоста стадія - моніторинг і оцінка плану. Оскільки стратегічне планування – це гнучкий, жвавий документ, він розвивається, реагує на зміни у внутрішньому

і зовнішньому середовищі, стратегії потребують постійного оновлення і перегляду ходу дій, тому важливим елементом є моніторинг виконання плану. Моніторинг потребує фіксації індикаторів, які дозволяють показати напрямок реалізації стратегії. Ці індикатори мають відноситися до місії територіальної громади, цілей і завдань, які мають бути легкі для розуміння стейкхолдерів. Для моніторингу необхідно виділити достатню кількість людських і фінансових ресурсів і чітко визначити відповідальність. Повинні готуватись регулярні звіти з виконання плану. Ці данні мають бути передані стейкхолдерам для ознайомлення, і використовуватись для підсилення і заохочення відповідної поведінки, фіксація відповідної поведінки і визначення сфер для поліпшення ситуації [33].

Таким чином, підсумовуючи розглянуте питання, зазначимо про наступне.

Основні напрямки економічного розвитку територіальної громади відображаються в стратегіях. В силу наявності в адміністративно-територіальних одиницях різних умов, пріоритетні напрямки в стратегіях і політиці громад різноманітні. Але вони можуть бути зведені у кілька груп. Групи частково перетинаються, оскільки набір груп в громадах неоднаковий, один і той самий напрямок, може бути віднесений до різних сфер підтримки – економічної діяльності, малого і середнього бізнесу, системи освіти, тощо.

На підготовчому етапі здійснюються визначення місії міста, стратегічних цілей, створення дерева цілей, визначення стратегічних завдань. Під час складання стратегічного плану здійснюється розробка і його реалізація. Обов'язковою стадією стратегічного планування є моніторинг і контроль виконання плану, для чого здійснюється розробка показників стратегічного контролю та проводиться безпосередній стратегічний контроль. Процес стратегічного планування має безперервний цикл, то логічним є проведення аналізу виконаних заходів стратегічного планування, аналіз тактичних дій і на основі цього проводиться коригування стратегічного плану.

## РОЗДІЛ 2

### ПЕРЕДОВИЙ ДОСВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Стратегічне планування визнано одним із найважливіших нематеріальних ресурсів місцевого та регіонального розвитку. Проте позитивний досвід стратегічного планування поки що є обмеженим. [27]

В загальному вигляді основні елементи проблеми ефективного запровадження стратегічного планування зображені на схемі (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні проблеми ефективного запровадження стратегічного планування розвитку територіальної громади в Україні

Доцільно надати пояснення основним проблемам запровадження стратегічного планування в практику українських громад, які зображені на рис. 2.1.

*Недостатнє розуміння важливості стратегічного планування з боку людей, які приймають відповідальні рішення (політики, органи місцевого самоврядування).* Лише невелика кількість груп впливових людей, на сьогоднішній момент, розуміють і підтримують запровадження механізмів стратегічного планування в Україні. Зі світової практики відомо, що ініціатором і основним діючим локомотивом впровадження стратегічного планування є місцева влада, а оскільки в Україні існує система “сильного мера”, то можна сказати, що питання про початок процесу планування приймає така впливова особа як сам міський голова або за рекомендацією свого впливового заступника. Саме тому



недостатнє розуміння важливості, необхідності і правильності складання, реалізації та контролю за процесом стратегічного планування з боку основних керівників муніципальних утворень і призводить до низької результативності сучасних стратегічних планів.

*Відсутність чітко визначених цілей*, які стосуються майбутнього міста. Радянська система централізованого планування визначала роль та функції кожної адміністративно-територіальної одиниці як частки регульованої системи. А оскільки державний механізм централізованого управління економікою припинив своє існування в теперішній час, то більшість міст та містечок в Україні зараз існують без будь-яких узгоджених стратегій їхнього розвитку.

*Відсутність співпраці з громадою*. Процес визначення певного бачення майбутнього має бути здійснений разом з територіальною громадою. Майбутнє бачення, основна місія територіальної громади, має бути сформована через велику кількість консультацій з громадськістю.

Саме відкритість під час розробки стратегічного плану, максимальне урахування думки спеціалістів і населення можуть дозволити (прийняти збалансований документ, дозволяє вибрати найбільш ефективні рішення, що підтримуються громадою. Тобто стратегічний план реалізується на основі приватно-суспільного партнерства. В цьому партнерстві приймають участь місцева влада, найбільш крупні і впливові організації, підприємства, об'єднання і населення. Бізнесові структури отримують можливість аргументувати пріоритетність презентованих ними сфер, а владні структури ведучи діалог з громадськістю, через зворотній зв'язок починають добре орієнтуватися в суспільно визнаних цілях і напрямках. Населення і громадськість, під час прийняття участі у процесі стратегічного планування впливають на вибір пріоритетів і заходів, і реалізують свій творчий і громадський потенціал. Саме відсутність результативного, а не номінального обговорення з громадськістю щодо майбутніх шляхів розвитку територіальної громади є однією з найбільших проблем дієвості стратегічного планування українських адміністративно-територіальних одиниць [14].

*Недостатність досвіду та навичок в розробці та впровадженні стратегічного планування.* Всеохоплююча планова система була догматичною та виключала можливість пристосування до проведення коригування, у зв'язку зі змінами, які відбулись у навколишньому середовищі. Інструментарій планування, що використовувався в плановій економіці виявився не потрібний для економіки сучасного типу. Водночас, до останнього часу в органах влади працюють у більшості своїй люди більш старшого віку, які дуже повільно переходять на нові методи планування. Практика свідчить, що міста, які мають значні успіхи в процесі стратегічного планування, в більшості своїй мають молодих міських голів, заступників з економічних питань або інших службовців.

*Недопрацьована методологія стратегічного планування.* Існує низка суттєвих та невирішених теоретичних, методологічних проблем стратегічного планування комплексного розвитку територіальної громади. Центральне місце в них посідає проблема створення цілісних наукових основ стратегічного планування комплексного розвитку регіону, які розкривають сутність, принципи, завдання та організацію стратегічного територіального планування, порядок формування орієнтирів і цілей розвитку територіальної громади та механізмів їх реалізації. Традиційно слабою ланкою стратегічного планування розвитку територіальної громади є цілеполягання. Тому необхідним є активізація досліджень, пов'язаних із створенням наукових засад формування стратегічних цілей розвитку муніципальних утворень різного рангу, розробкою методичних рекомендацій з прогнозування комплексного соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць з урахуванням впливу ендогенних та екзогенних факторів зростання та пов'язаних з цим ризиків. [15]

Проблема методології стратегічного планування існує в наслідок того, що основна література з цього питання, яка є зараз в Україні, це перекладена іноземна література, крім того, західні фахівці на семінарах та навчальних тренінгах на досить узагальненому й популярному рівні викладають це складне питання. Майже неадаптовано стратегічні підходи іноземної практики до вітчизняних умов і традиційної ментальності управлінців. Небезпеку становить, на перший погляд,

проста технологія стратегічного планування, типові блоки процесу якого досить легко “засвоюються”. Проте широке застосування модної “стратегічної” термінології ще не є показником свідомого опанування методологією стратегічного планування. Практичне моделювання конкретних ситуацій свідчить, що первинні оцінки не відповідають реаліям за визнанням і часто зовсім невдало формулюються місія, цілі і завдання управління в окремих сферах відповідальності місцевої влади, на поверховому рівні здійснюється стратегічний аналіз і визначаються пріоритети, відсутні чіткі відповіді на питання щодо індикаторів результативної роботи управлінських підрозділів.

На думку фахівця з питань стратегічного планування Ю. П. Шарова [27, с. 170] для підвищення віддачі ресурсів стратегічного планування в муніципальних утвореннях необхідно розробити концепцію методологічних рекомендацій щодо стратегічного планування в муніципальних утвореннях.

Таким чином, стратегічне планування незважаючи на свій значний потенціал, має певні перешкоди запровадження в Україні, серед яких найважливішими є недостатнє розуміння важливості стратегічного планування з боку людей, які приймають відповідальні рішення, відсутність чітко визначених цілей, які стосуються майбутнього міста, процес визначення певного бачення майбутнього проходить без участі територіальної громади, недостатність досвіду та навичок в розробці та впровадженні стратегічного планування та недопрацьована методологія стратегічного планування.

Досвід країн з розвинутою економікою. Вивчення іноземного досвіду та кращого українського, дасть можливість сформулювати своє бачення вирішення проблеми ефективності запровадження стратегічного планування в практику місцевого самоврядування в Україні.

Для ефективного запровадження стратегічного планування доцільно вивчити досвід тих країн і тих муніципальних утворень, які мають позитивні результати.

Серед країн світу найбагатший досвід стратегічного планування мають Сполучені штати Америки, Канада, Великобританія, інтенсивними темпами

розвивається стратегічне планування у країнах Східної Європи.

Міські стратегії розвитку у сучасному вигляді набули широку популярність в європейських країнах, наприкінці восьмидесятих років.

Головними причинами цього процесу стало: зростання міжнародної конкуренції; ускладнення механізмів управління; прагнення просунутись вперед у вирішенні класичних міських соціальних проблем [29].

Певний вплив на розповсюдження стратегічного планування мали ідеї міського маркетингу, що виникли в США та розповсюдились в Європі у той час.

У звичайній практиці і міські, і регіональні органи влади бачили своїм основним питанням – формування міського бюджету, де задано ключові параметри діяльності органів влади. Недостатність цього процесу виявилась, з прискоренням і ускладненням процесів розвитку та з розповсюдженням суспільно-приватного партнерства, яке вимагало координації зусиль великої кількості організацій та завдання певного напрямку прикладання цих зусиль.

Майже усі міста стикнулися з проблемою поляризації населення, яка була обумовлена безробіттям, диференціацією доходів і соціальних статусів. Все це підсилило необхідність проведення містами політики інновацій і підвищення конкурентоспроможності.

Такі тенденції спіткали міста до розробки комплексних документів, які в різних місцях звучали по-різному: “стратегія економічного розвитку”, “економічна стратегія міста”, “стратегічний план”, “стратегічна концепція розвитку” і т.д. [28-34]

Метою розробки стратегій міст (територіальних громад) у розвинутих країнах є:

- розроблення спільного розуміння змін, що проходять в економіці та єдиної політики по відношенню до них;
- визначення напрямку розвитку економіки міста;
- вияснення в результаті обміркувань і обміну інформації найбільш ймовірної поведінки державних, суспільних і приватних організацій, які діють у сфері економічної політики;

- створення загальних принципів суспільної роботи з укріплення економічного потенціалу мешканців міста, територіальних громад і підприємств;
- сприяння суб'єктам економічної політики щодо прийняття рішень, які підвищують цілеспрямованість і скоординованість дій.

Для місцевих влад Великобританії наявність річного плану дій в економічній сфері є обов'язковою за законом.

Розробка стратегії здійснюється за наступними принципами і методами.

Для розробки стратегій міста використовують схожі підходи, позичаючи один у одного схеми побудови стратегії. Деякі стратегії наприклад, Антверпена і штату Массачусетса відокремлюються ретельністю наукового обґрунтування і методичною послідовністю. В цих двох випадках, в основі підходу лежить теорія конкурентних переваг М. Портера, в розробці стратегії активно приймали участь університети. Виокремлюються і стратегії, які є вторинними по ідеям, побудовані за зразком лідерів.

В більшості стратегій:

- фіксуються цілі й завдання;
- визначаються найважливіші сектори економіки і загальні умови розвитку;
- проводиться SWOT-аналіз;
- формулюється стратегічний план;
- стратегічний план доповнюється планами практичних дій або планами заходів, які можуть поділятися на галузеві плани.

Стратегічні плани, плани заходів і галузеві плани повинні гнучко реагувати на змінні умови і максимально враховувати інтереси всіх гравців. Тому процес планування, встановлення цілей і аналізу зорганізується так, щоб залучити якомога більше коло осіб і організацій. Для цього необхідна позиція міста як лідера і координатора.

Слід відзначити, популярність підходів, оснований на застосуванні до управління містом методів управління підприємствами. Міста розглядається як складні підприємства, в управлінні якими застосовані ті ж самі інструменти менеджменту, що і в приватному секторі. Відповідно стратегії розвитку міста

будуються за зразком стратегій бізнесу.

Важлива роль у таких стратегіях відводиться принципу партнерства. Визнано, що успішною може стати лише всеохоплююча політика, яка об'єднує різні рівні влади, приватний сектор і місцеве населення, яке передбачає регіональне партнерство і міжнародне співробітництво між адміністративно-територіальними одиницями.

Порівнюючи процес стратегічного планування в розвинутих країнах світу, Західній Європі, Україні та інших пострадянських країнах, дійшли висновку про наявність великої різниці в цих процесах. Узагальнено ці розбіжності представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Порівняльний аналіз процесу стратегічного планування  
у розвинутих країнах та Україні**

Показник	Канада, США	Європейські країни	Україна
Організаційна структура:	–	–	✓
- працівники органів місцевого самоврядування			
- команда включає членів територіальної громади, виборних осіб місцевих влади, працівників органів місцевого самоврядування	✓	✓	✓ *
Форми суспільного обговорення	✓	✓	–
- широкомасштабні конференції, публікації в місцевій пресі, рекламні компанії в Інтернеті			
Вимірювання результатів впровадженого стратегічного плану	✓	✓	–

\* - в більшості випадків формально, але існують певні винятки з цього правила

Аналіз закордонного досвіду показав, що кращі результати місцевого економічного розвитку були досягнуті в адміністративно-територіальних одиницях, де приймають до уваги інтегрований послідовний та програмний підхід. Середнє та довгострокове планування місцевого економічного розвитку має високий ступень ефективності для раціонального використання ресурсів, залучення всіх зацікавлених груп місцевої громади, визначення стратегічних цілей розвитку та концентрація усіх зусиль на досягненні цих цілей.

Окремо хотілось би зупинитися на тому, яким чином в Канаді залучаються громадяни до процесу стратегічного планування.

Стратегію економічного розвитку м. Торонто було розроблено в

партнерстві. Восени 1998 року міська рада заснувала Організаційний комітет, що складається з представників громадськості, приватного сектору, профспілок і Департаменту економічного розвитку для розробки нового підходу до розвитку економіки новітнього глобального міста – агломерації Торонто. Стратегія формувалась в ході обговорень, в квітні 1999 р., за результатами проведених переговорів з широким колом громадськості, було розроблено документ “Зростаюча економіка Торонто: перспективи бізнесу”, в якому було викладено невідкладні проблеми і пропозиції по їх вирішенню. Документ було розповсюджено для критичного обговорення і збору зауважень. В місто було запрошено команду міжнародних експертів, які провели оцінку стану основних промислових секторів економіки і здійснили співставлення міста з його основними світовими конкурентами.

Місто Берлінгтон розташовано неподалік від Торонто. Місто Берлінгтон має стратегічні плани, починаючи з 1988 року. Особливість методики складання стратегічних планів міста полягає в етапах його складання. Після виборів міської ради складають трирічний план. На нашу думку, це дуже корисний досвід, оскільки в більшості випадків нова міська рада не бажає виконувати ті плани, які були розроблені та ухвалені попереднім її складом.

Робоча група, яка займалась розробкою стратегічного розвитку в м. Берлінгтоні включала 7 депутатів міської ради; 7 керівників основних підрозділів муніципалітету; 2 помічника (менеджер по доходам бюджету та оподаткуванню, менеджер по координації) та асистента управляючого містом.

Процес розробки, коригування та схвалення стратегічного плану продовжується на протязі 6 місяців. Основними стадіями цього процесу є: установочна зустріч. Під час цієї зустрічі здійснюється презентація Груп (рад) та комітетів. Потім зустріч групи стратегічного планування, громадські зустрічі, огляд думки громадськості, публікація проекту з метою отримання зауважень громадськості та остання стадія – схвалення стратегічного плану міської ради.

В основу процесу стратегічного планування покладено – процес консенсусу, оскільки це колективна угода, за участю усіх громадян. Вони мають у своєму арсеналі

різні типи вкладів з боку стейкхолдерів та ситуативно обраних членів громади.

Управляючий містом щорічно звітує, щодо стану впровадження та вимірювання результатів. Правильність цього підходу підтверджена статистичною інформацією, такою як постійне зростання населення, підвищення рівня зайнятості та інше.

Дуже важливою складовою стратегічного плану розвитку закордонних міст є оцінка його результативності. Місцевій владі важливо знати наскільки вони якісно і результативно надають послуги, в той час як платники податків хочуть дізнатися як витрачено їх гроші у вигляді податків, наскільки високий рівень послуг вони отримали.

Загалом, місцеві органи влади здійснюють оцінку ефективності результатів за такими причинами [22, 23]: оцінка допомагає покращити результат виконання; підсилює відповідальність; підвищує продуктивність і творчість; покращує бюджетний процес.

Над методиками оцінки результативності того чи іншого плану працюють групи з кількох експертів.

Вчені говорять про доцільність виділення двох груп міст – групу міст, що розробляють і реалізують стратегічні плани, і контрольну групу міст близьких за розмірами і вихідною структурою економіки до міст першої групи. Тоді, спостерігаючи на протязі кількох років за динамікою інтегрованих показників соціально-економічного розвитку в цих містах можна було б виявити деякі відмінності між групами.

Основними дослідницькими завданнями є:

- групування міст за ознакою наявності/відсутності стратегічного плану;
- формування співставної статистичної бази для характеристики соціально-економічного розвитку відібраної сукупності міст;
- спостереження на протязі 4-5 років за динамікою відібраних показників і, можливо, проведення регулярних додаткових досліджень (наприклад, опитування експертів у цих містах) за єдиною методикою.

В Україні такий підхід поки, що не здійснений через те, що група міст, що



розробляла і реалізовувала стратегічне планування дуже незначна.

В розвинутих країнах під час розробки перших стратегій розвитку було припущено ряд типових помилок. Серед них найголовнішими є:

- відсутність всебічної маркетингової стратегії і програми взаємодії (комунікації);
- недостатність бюджетних коштів і людських ресурсів для вирішення поставлених завдань;
- ігнорування інтересів ключових груп при формуванні стратегії;
- недостатня відповідальність менеджера проєкту;
- відсутність стратегічного мислення, що призводить до виникнення неефективних стратегій;
- дослідження, що не відповідають вимогам, моніторинг і оцінка, що призводить до формування неефективних стратегій і заходів;
- копіювання стратегій інших міст, що не має сенсу;
- вичерпність ентузіазму волонтерів;
- нереальні терміни, що встановлені керівним органом стратегічного планування.

Підсумовуючи розглянутий вітчизняний досвід і розвинених країн світу у сфері стратегічного планування, слід зазначити наступне.

Отже, в Україні поки що відсутній широкомасштабний позитивний результат від стратегічного планування розвитку територіальних громад. Це відбувається з кількох об'єктивних і суб'єктивних причин. Серед яких слід відмітити: брак досвіду, відсутність розуміння значення цього процесу через впливових людей, закритість влади при розробці стратегічного плану та інше.

Процес розробки стратегічних планів містами в розвинутих країнах має багату історію. Базується процес на основі механізму стратегічного управління. Закордоном процес розробки стратегічних планів пройшов кілька еволюційних етапів, тому існує напрацьований узгоджений механізм розробки, реалізації та оцінки стратегічних планів.

### РОЗДІЛ 3

## ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Існування стратегічного плану розвитку територіальної громади є життєво необхідним. Чим більший об'єкт управління тим складніше над ним здійснювати процес управління.

Для успішного запровадження стратегічного плану недостатньо просто виконувати його основні положення. Важливо через наявність планів на майбутнє залучити інвестиції в розвиток економіки регіону. Для цього пропонується використати елементи регіонального маркетингу, тобто реклама розробленого стратегічного плану розвитку територіальної громади. В кошторисі витрат по реалізації стратегічного плану розвитку територіальної громади включається стаття на публікацію брошури “Стратегічний план розвитку територіальної громади”, пропонується видання інформаційного вісника по виконанню основних положень і показників стратегічного плану.

На наш погляд, перед розробкою стратегічного плану потрібно заручитись підтримкою місцевого голови, розробити обґрунтування виділення коштів з місцевого бюджету, які будуть направлені на фінансування процесу розробки і запровадження стратегічного плану. Доцільно розробити і затвердити склад Стратегічного комітету, Робочої групи.

Існує необхідність проведення навчання з основними учасниками процесу по загальним питанням діяльності органів місцевого самоврядування, системи місцевого господарства, системи фінансування органів місцевого самоврядування та основним тенденціям розвитку сучасної економіки та світового процесу.

Представники територіальної громади, а саме: представники підприємств, установ, організацій різних форм власності, окремі незалежні експерти тощо, повинні бути залучена на всіх стадіях стратегічного планування.

В процесі складання стратегічного плану пропонується постійно запитувати

думку населення з різних питань. Найбільш ефективно це можна зробити через засоби масової інформації, такі як місцеві газети, телебачення, Інтернет ресурси (зокрема чат сайту місцевої ради).

В роботі також пропонується здійснювати щорічну оцінку результатів реалізації стратегічного плану за показниками, зазначеними в табл. 3.1. За кожною складовою фіксуються компоненти, що оцінюються. Кожному компоненту присвоюється “вага”, яка відображає відносну значимість даного компоненту для оцінки складової результативності. Сума “ваги” дорівнює одиниці. Максимальна оцінка кожного компонента – 5 балів. Зважена сума бальних оцінок компонент дає оцінку складової. Оцінку здійснює експерт на основі вивчення параметрів, проставляючи при цьому оцінку кожному елементу за п’ятибальною шкалою. Оцінки виставляються на основі статистичних даних, тестів, фіксуючих хід процесу і результати стратегічного планування, матеріали ЗМІ, інтерв’ю з місцевими спеціалістами, учасниками і спостерігачами процесу стратегічного планування, анкетування спеціалістів в ході групового інтерв’ю-обговорення.

Таблиця 3.1

**Запропонована оцінка результатів процесу  
стратегічного планування територіальної громади та його реалізації**

Показник	Оцінка	Вага показника
1	2	3
1. Розвиток громади		0,15
1.1.Формування суспільства		0,075
- приріст кількості громадських об’єднань і неприбуткових організацій		
- приріст активно діючих громадських об’єднань і неприбуткових організацій		
1.2. Консолідація громади навколо стратегічного плану		0,075
- кількість згадувань стратегічного плану та його проєктів в місцевих ЗМІ в середньому за місяць		
- кількість позитивних оцінок ролі стратегічного плану для розвитку територіальної громади		
2. Розвиток економічного потенціалу		0,20
2.1. Розвиток економіки регіону		0,12
- приріст обсягу виробництва продукції, робіт, послуг		
- приріст частки ВВП територіальної громади у ВВП області (регіону)		
- приріст обсягу продукції, що виробляється на експорт		
- приріст обсягу інвестицій		

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
- приріст податкових надходжень в бюджет		
- зниження безробіття		
2.2. Розвиток малого бізнесу		
- приріст кількості підприємств малого бізнесу		0,08
- кількість нових зареєстрованих підприємств малого бізнесу		
- приріст частки продукції, що виробляється підприємствами малого бізнесу		
3. Покращення якості життя		0,25
3.1. Доходи населення		
- приріст реальних грошових доходів населення		0,075
- динаміка індексу матеріального благополуччя населення (співвідношення середньодушового доходу і прожиткового мінімуму)		
- динаміка частки бідного населення (частка населення з доходами нижче прожиткового мінімуму)		
3.2. Здоров'я		
- очікувана тривалість життя при народженні		0,05
- рівень загальної захворюваності		
- забезпеченість населення лікарями (лікарів на 10 тис. мешканців)		
3.3. Житлово-комунальна сфера		
- забезпеченість житлом (в розрахунку на одного мешканця)		0,05
- забезпеченість житлового фонду комунальними послугами, у відсотках за видами послуг		
3.4. Освіта населення		0,0375
- зростання питомої ваги населення з вищою освітою		
3.5. Безпека		0,0375
- зниження рівня злочинності (кількість зареєстрованих злочинів на 10 тис. мешканців)		
4. Досягнення заявлених цілей (оцінюється за допомогою індикаторів, передбачених стратегічним планом)		0,30
5. Виконання запланованих заходів громадських об'єднань і неприбуткових організацій		0,10

Оцінка результатів процесу стратегічного планування, за даними табл. 3.1, має здійснюватися зовнішніми для територіальної громади експертами-консультантами з відвідуванням адміністративно-територіальної одиниці, оцінка зовнішніми експертами-консультантами без відвідування території при підтримці місцевого незалежного експерта, а також місцевими спеціалістами, що приймають участь у стратегічному плануванні (самооцінка).

Щорічно, після затвердження стратегічного плану, пропонується проводити збори робочої групи, на яких оцінюється виконання стратегічного плану розвитку територіальної громади, визначаються цілі і завдання, які вже виконано та

визначаються нові. До скоригованого стратегічного плану додається ще один рік прогнозу, забезпечуючи безперервність процесу стратегічного планування та реагуючи на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Запропоновано розпочати розробку і запровадження нового стратегічного плану, враховуючи такі основні моменти. Стратегічний план буде формуватися на п'ять років, тобто відповідати терміну обрання органів місцевого самоврядування (закордонна практика: відповідність терміну розробки стратегічного плану до строку обрання вибірних органів місцевого самоврядування) з додаванням до кожного звітнього року, ще один рік прогнозу. В процесі розробки активно на всіх стадіях залучаються спеціалісти з різних сфер діяльності, політики, підприємці, представники підприємств міста, незалежні експерти. Роботу організує виконком місцевої ради, координатором виступає менеджер проєкту із запровадження стратегічного плану. Формується робоча група, проводяться громадські збори, ведеться обговорення стратегічного плану через місцеву пресу та Інтернет, офіційний сайт виконкому міської ради. Спочатку формулюються Місія, Бачення адміністративно-територіальної одиниці, на основі яких визначаються основні проблеми, які перешкоджають досягненню. Розробляється стратегія, програми. Стратегічний план виноситься на розгляд і затвердження сесії місцевої ради. Щорічно оцінюється виконання стратегічного плану по запропонованій методиці.

## ВИСНОВКИ

Територіальна громада є складною соціально-економічною територіальною системою, з безліччю складових елементів, багатофункціональністю та поліструктурністю, множинністю їх взаємодії, а також значенням і закономірностями функціонування й формування різних структурних ланцюгів. Тому, їй, як складній динамічній системі, притаманні наявність великої кількості елементів, що виконують різні функції, складність структури, складних взаємозв'язків між параметрами та елементами системи, нерегульованість впливу зовнішнього середовища та інше. Місцеве самоврядування представляє собою засіб урегулювання процесу відтворення в інтересах населення, що мешкає на цій території.

У відповідності до Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування є виключною компетенцією сільських, селищних, міських рад. [20]

Стратегічний план розвитку територіальної громади є узгодженою довгостроковою програмою досягнення громадою самостійно поставленої амбітної, але реалістичної цілі.

Наголошується, що стратегічне планування дозволяє ідентифікувати і проаналізувати середовище для прийняття рішень, позиціонувати територіальну громаду в даному середовищі, виявити зовнішні загрози і можливості, визначити слабкі і сильні сторони, пояснити та чітко сформулювати місію територіальної громади, визначити основні стратегічні цілі діяльності та завдання (шляхи) реалізації головної мети діяльності.

Визначено, що застосування стратегічного планування може дати можливість досягти зростання ефективності використання бюджетних ресурсів, збільшення результативності від проведених заходів, вдосконалення розуміння та покращення зв'язків між місцевою владою та громадянами, процесу прийняття рішень, вдосконалення комунікацій та зв'язків з громадськістю та зростання

потенційної підтримки.

Для успішного запровадження стратегічного планування розвитку територіальної громади необхідні: переконане логічне обґрунтування його використання; постійна і значна підтримка лідерів громади; внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, які бачать сенс у стратегічному плануванні; чітке розуміння ролей і відповідальності; достатня кількість ресурсів (фінансових, професійних, матеріальних); вибіркоче використання інтуїтивного прийняття рішень.

Процес складання стратегічного плану розвитку територіальної громади полягає у здійсненні кількох етапів або стадій: конструювання розробки плану, дослідження зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища, формулювання місії, реалізація плану, моніторинг і оцінка плану.

Проведений аналіз застосування стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні виявив наявність цілої низки проблем. Вони стосуються недостатнього розуміння важливості стратегічного планування з боку політиків і представників органів місцевого самоврядування. Процес визначення певного бачення майбутнього здійснюється без активного залучення територіальної громади, частіше відбувається тільки формально. Недостатньо досвіду та навичок в розробці та впровадженні стратегічного планування. Недопрацьована методологія стратегічного планування. Існує низка суттєвих та невіршених теоретичних, методологічних проблем стратегічного планування розвитку територіальної громади, серед яких-проблема створення цілісних наукових основ стратегічного планування. Слабою ланкою стратегічного планування залишається цілеполягання.

В роботі проведено дослідження по вивченню іноземного досвіду. В основі успіху всіх розглянутих стратегічних планів розвитку адміністративно-територіальних одиниць лежать базові принципи, які полягають: по-перше, в урахуванні всіх конкурентних переваг територіальної громади при розробці стратегічного плану; по-друге, процес складання стратегічного плану – процес консенсусу і соціального партнерства між різними партнерами, тобто між органами місцевого самоврядування, прибутковими і неприбутковими

організаціями, підприємствами, установами та громадськістю; по-третє, перманентний характер роботи над стратегічним планом; по-четверте, індивідуальність підходу до процесу створення стратегічного плану, через неможливість і недоцільність створення подібних за змістом планів для різних адміністративно-територіальних одиниць; останнє, проведення щорічного аналізу виконання стратегічного плану, на основі індивідуально розроблених методик оцінки ефективності запровадження стратегічного плану.

В практиці застосовується розробка стратегічних планів різною тривалістю – на три, п'ять, десять, п'ятнадцять років. На нашу думку, обґрунтованою є прив'язка періоду розробки стратегічного плану до терміну обрання вибірних органів місцевого самоврядування. Таку практику має місто Берлінгтон (Канада), де стратегічні плани розроблюються відповідно на три роки.

По закінченню кожного року, після формування звітних показників й аналізу виконання плану пропонується прибавляти до плану ще один рік прогнозу.

Для того, щоб слідкувати за ефективністю запровадження стратегічного плану розвитку територіальної громади пропонується методика оцінки результатів стратегічного планування. До основних характеристик за якими буде проводиться оцінка потрібно віднести показники:

- розвитку суспільства;
- розвитку економічного потенціалу;
- покращення якості життя.

Для отримання більш об'єктивної оцінки ефективності стратегічного плану пропонується здійснювати її: по-перше, зовнішнім для міста експертом-консультантом з відвідуванням міста; по-друге, зовнішнім для міста експертом-консультантом без відвідування міста при підтримці місцевого незалежного експерту; по-третє, місцевими спеціалістами, що приймають участь у стратегічному плануванні (самооцінка).

Здійснення запропонованих рекомендацій становить перспективу подальших наукових досліджень, буде сприяти підвищенню ефективності здійснення стратегічного планування розвитку територіальної громади.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз соціально-економічного розвитку регіонів за 2019 рік. *Міністерство розвитку громад та територій України*. Офіційний веб-сайт Міністерства. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/monitorynh/monitorynh-monitorynh/rejtingova-otsinka-regioniv-/analiz-soczialno-ekonomichnogo-rozvytku-regioniv-za-2019-rik/>.
2. *Асоціація міст України* : веб-сайт. URL: <http://www.auc.org.ua/news-/sposterezhna-rada-viznala-diyalnist-proektu-merm-uspishnoyu/>.
3. Безуглий Д., Шаров Ю. Укрупнення громад і можливості проектного підходу для забезпечення їх співробітництва та розвитку : **зб.** матеріалів III науково-практичного семінару *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід* : 30 березня 2015 р. URL: <http://itis@vidr.dp.ua/>.
4. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
5. Беленький П. Регіональна політика збалансованого соціально-економічного розвитку. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 96-106.
6. Біла С.О. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. Збірник матеріалів «круглого столу» / С.О. Біла. – К.: НІСД, 2011. – 88 с
7. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 1. С. 19-35.
8. Воронин А. Ориентир – інтереси населення. *Муниципальная власть*. 1999. № 6. С. 4-8.
9. Єліневський В.Ю. Теоретичні засади розвитку соціально-економічного потенціалу регіону. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Сер. «Економіка і менеджмент». 2016. № 1(67). С. 140-145.
10. Качний О. С. Теоретико-методологічні засади державного управління

соціально-економічним розвитком регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 21. С. 66-68. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2017/16.pdf/](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/16.pdf/).

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

12. Лі Шуан Теоретико-методологічні засади та механізм подолання соціально-економічної диференціації регіонів (на прикладі Китайської Народної Республіки): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05. Харків, 2009. – 20 с.

13. Надання адміністративних послуг в Україні: погляд з регіонів : наук. вид. / упоряд. М. Корявець. Чернігів : Поліський фонд міжнар. та регіон. досліджень, 2015. 118 с.

14. Оленковська Л. П. Організаційно-управлінське забезпечення інтеграційних процесів у місцевому самоврядуванні : автореф. дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.04. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. 20 с.

15. Підлісна О.А. Стан та перспективи розвитку регіонів України: методи оцінки ефективності територіальних утворень. *Регіональна економіка*. - 2007. – № 1. - С. 104-116.

16. Попадинець Н. М. Роль стратегічного планування в економічному розвитку регіону. *Територіальний розвиток та регіональна економіка*. 2017 Випуск 6 (128). С. 16-19. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20176\(128\)/sep20176-\(128\)\\_016\\_PopadynetsN.pdf/](http://ird.gov.ua/sep/sep20176(128)/sep20176-(128)_016_PopadynetsN.pdf/).

17. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF/>.

18. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 26 березня 2000 року №1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text/>.

19. Про засади державної регіональної політики : Закон України від

05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/156-19/>.

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

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

22. Соболев Р. Г. Регіональне управління економічними процесами: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Харків, 2005. 18 с.

23. Сухінін Д. В. Інтеграція підходів оцінювання, моніторингу та контролю в системах управління якістю на рівні місцевого самоврядування. Публічне адміністрування: теорія та практика, 2013. Вип. 1(9). URL: [http://dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13sdvrms.pdf/](http://dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13sdvrms.pdf/).

24. Ткачук А. Ф. Естонія: місцеве самоврядування. Робочі записки. Київ : ІКЦ “Легальний статус”, 2014. 48 с.

25. Федулова Л.І. Організаційні механізми формування результативної регіональної інноваційної системи. *Стратегічні пріоритети*. 2009. №4. С. 157-165.

26. Чужиков В. І. Глобальна регіоналістика: історія та сучасна методологія : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.

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

28. Bryson J. M., Roering W. 1988. Applying private sector planning in the public sector (eds.). Strategic planning: threats and opportunities for planners. Washington, DC: Planners Press (APA). Journal of the American Planning Association. Volume 53, Issue 1. Pages 9-22.

29. Bryson John M. 1995. Strategic planning for public and non-profit organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Long Range Planning, Vol. 21, No. 1, pp. 73 to 81.

30. City of Burlington: Strategic plan 2001-2003 “Future focus V... New century, New directions”. 2001. 28 p.

31. Goodstein, L., Nolan, T. and Pfeiffer, J. 1993. Applied strategic planning: a comprehensive guide. Toronto: McGraw-Hill. 379 p.
32. Gordon G. L. 1993. Strategic planning for local government. Washington, DC: ICMA. 176 p.
33. Mark Seasons, PhD Management of Strategic Planning. URL: [www.citystrategy.leontief.ru/world/sizon.htm/](http://www.citystrategy.leontief.ru/world/sizon.htm/).
34. Streib, Gregory, & Poister, Theodore H. 2002. The use of strategic planning in municipal governments. The Municipal Year Book. Washington, DC: International City/County Management Association, Pages 18-25.