**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

**Факультет економіки і підприємництва**

**Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**

**Допущено до захисту**

“_____” _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
# МАГІСТРА
# ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Виконала – студент 2 курсу, групи 21м-з-сз
освітньої програми «Економіка соціального забезпечення»
спеціальності 232 Соціальне забезпечення

**ВИННИЧУК Ліна Анатоліївна**

Науковий керівник – д.е.н., професор

**СОКОЛЮК Сергій Юрійович**

Умань – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Освітня програма Економіка соціального забезпечення
Спеціальність 232 Соціальне забезпечення

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
**Завідувач кафедри**
_____ С.Ю. Соколюк
(підпис) (ініціали, прізвище)
“_____” _____ 2023р.

**ЗАВДАННЯ**
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Студентці ВИННИЧУК Ліні Анатоліївні
**(прізвище, ім’я, по батькові)**

1. Тема роботи: Використання інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади
Керівник роботи СОКОЛЮК Сергій Юрійович д.е.н., професор
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “___”_____20__ року №____
2. Строк подання студентом роботи 07.12.2023
3. Вихідні дані до роботи – річні статистичні збірники та звіти, науково-економічні праці зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, програми і плани розвитку різних підприємств та установ та інше.
4. Перелік питань, які потрібно розробити

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІВАНІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

5. Перелік графічного матеріалу

Робота містить 7 рисунків та 5 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | Завдання рийняв |
| | | | |

7. Дата видачі завдання _____ _____

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи | Строк виконання етапів проекту | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Вибір теми кваліфікаційної роботи | 10-21.10.2022 | |
| 2. | Одержання індивідуального завдання | 23.10.2022 | |
| 3. | Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи | 25.10.2022 | |
| 4. | Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи<br>- підбір та вивчення літератури<br>- участь у виконанні науково-дослідних робіт<br>- виконання курсових робіт | Впродовж навчання | |
| 5. | Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи | 02.2023 | |
| 6. | Підготовка:<br>- першого розділу<br>- другого розділу<br>- третього розділу<br>- висновків | 01.-03.2023<br>04.-08.2023<br>09.-10.2023<br>11.2023 | |
| 7. | Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника | 29.11.2023 | |
| 8. | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті | 01.12.2023 | |
| 9. | Перевірка роботи на академічний плагіат | 08.12.2023 | |
| 10. | Одержання відгуку наукового керівника | 12 .12.2023 | |
| 11. | Попередній захист роботи на кафедрі | 14.12.2023 | |
| 12. | Затвердження роботи завідувачем кафедри | 14.12.2023 | |
| 13. | Одержання рецензії | 15.12.2023 | |
| 14. | Захист кваліфікаційної роботи | 21.12.2023 | |

**Студент** _____ _____
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** _____ _____

Зміст

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІВАНІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика стратегічного положення та ресурсного потенціалу Іванівської територіальної громади

2.2. Аналіз фінансового потенціалу стратегічного розвитку територіальної громади

2.3. Стратегічне планування та прогнозування розвитком територіальної громади

РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

# ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток будь-якої держави та її окремих адміністративно-територіальних одиниць здебільшого залежить від якості управлінського процесу. В контексті реформи місцевого самоврядування і органів територіальної організації влади в Україні це питання стало ще більш актуальним, оскільки сьогодні від того, які підходи до управління країною та конкретною громадою застосовуються, залежить їх функціонування та розвиток.

Стратегія слугує певним орієнтиром для управління, а точніше - планом дій, який охоплює комплекс цілей: від загальних завдань до конкретних потреб (тобто від бачення, пріоритетних напрямків та стратегічних цілей до оперативних цілей та заходів (завдань, програм та проектів). Простіше кажучи, стратегія визначає що саме буде зроблено, яким чином, у які терміни, за які кошти і хто буде виконавцем. Наголосимо, що сучасний документ стратегічного розвитку повинен основуватись конкурентних перевагах території; відповідати стратегіям регіонального розвитку області та держави; бути реальним; мати фінансове та ресурсне забезпечення; відповідати потребам членів громади; враховувати громадську думку; передбачати таку гнучкість поведінки, за якої був би максимальний результат за мінімум ресурсів; сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін; визначати скоординоване керівництво; окреслювати коректну та логічну послідовність дій. Відтак, процес розробки стратегії громади є тривалим і доволі складним, вимагає застосування різних підходів та засобів.

Метою дипломної роботи є розкритті теоретичних засад розробки та реалізації стратегії розвитку громади, проведенні аналізу відповідної практики на конкретному прикладі Іванівської територіальної громади.

Реалізація поставленої мети досягається шляхом розв’язання наступних дослідницьких завдань:

- розкрити сутність стратегічного управління та планування розвитком територіальних громад;
- проаналізувати нормативно-правову базу стратегічного планування та прогнозування розвитку територіальних громад в Україні;
- дати оцінку ресурсного потенціалу Іванівської територіальної громади;
- описати фінансовий потенціал територіальної громади;
- охарактеризувати стратегічне планування та прогнозування розвитком Іванівської територіальної громади;
- окреслити важливість використання інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади;
- надати рекомендації щодо імплементації зарубіжного досвіду розробки та реалізації стратегії розвитку територіальних громад.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного планування в державному управлінні.

Предметом дослідження виступає розробка та реалізація стратегії розвитку громади.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В умовах адміністративно-територіальної реформи та децентралізації актуальним питанням для України є формування самодостатніх територіальних громад, наділених повноваженнями та забезпечених матеріальними, фінансовими, людськими, земельними ресурсами, здатних задовольняти потреби громадян, надавати їм якісні соціальні та адміністративні послуги, а також розвивати власні території та ефективно використовувати наявні ресурси.

Процес розвитку територіальних громад - довготривалий, він вимагає проведення якісних змін, націлених, в першу чергу, на покращення якості життя мешканців громади. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та певні невизначеності, в яких функціонують територіальні громади, вкрай важливо знаходити та впроваджувати найбільш дієві та ефективні механізми, методи забезпечення розвитку громад, використовуючи наявні ресурси. Дієвим інструментом реагування на зміни без відхилень від обраних пріоритетів та завдань є стратегічне управління. Відповідно до цього, кожна інституція для спрогнозування свого майбутнього розвитку, а також вибору способів і форм реагування на різні події, потребує прийняття стратегії.

Термін «стратегія» останнім часом широко використовується у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених. При цьому досі не знайдено єдиного і однозначного його розуміння. Як вказують вчені В. Попова та Л. Маценко, «...дефініція «стратегія» має грецьке походження і означає stratus - військо і agein - вести, а в сполученні вони утворюють термін strategos - полководець, або воєначальник» [27].

«У первісному своєму розумінні термін «стратегія», як заначає В. Голік, означав уміння складати загальний план військової компанії» [21,].

Впродовж багатьох тисячоліть він використовувався у військовій лексиці, де під ним розуміли мистецтво ведення воєн.

«Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських рішень і реалізації поетапних дій, виконуваних різними цільовими групами та окремими особами» [24]. А отже, для реалізації стратегії необхідне ефективне стратегічне управління, яке би створювало умови для розвитку та продукувало рішення, які би відповідали цілям стратегії.

Перш ніж вести мову про визначення терміну «стратегічне управління», слід зазначити те, що усі напрацювання щодо стратегічного управління черпають свій початок із науки про управління господарськими суб'єктами в бізнесі, відповідно більшість визначень стратегічного управління стосуються сфери бізнесу.

Зауважимо, що стратегічне управління здійснюється на обох рівнях публічного управління: центральному та місцевому. Однак у нинішніх умовах децентралізації особливе місце займає стратегічне управління на місцевому рівні. Як підкреслює В. Тертичка, «...стратегічне управління поступово набуває ознак невід'ємного елемента управління на місцевому рівні або муніципального менеджменту в сучасному конкурентному середовищі» .

Досліджуючи проблематику стратегічного управління, польські дослідники зазначають, що стратегічне управління - специфічний інструмент керування (скеровування) розвитком громади, оволодіння яким уже є передумовою розвитку. Відтак, «.для успішного розвитку територіальної громади, необхідно зробити стратегічне управління способом життєдіяльності цієї громади. Концептуальними засадами стратегічного управління розвитком територіальних громад є використання SWOT-аналізу та стратегічного планування, визначення місії, постановка цілей і завдань, залучення інвестицій та впровадження інновацій, привернення уваги та заохочення громадськості до визначення цілей та розробки стратегії,

моніторинг та оцінювання реалізації стратегії» [1].

Найбільш загально стратегічне управління у місцевому самоврядуванні можна визначити як процес ухвалення і реалізації рішень про майбутні напрями діяльності громади. Стратегічне управління в громаді передбачає розроблення та періодичну актуалізацію стратегії та водночас оперативне реагування як на зовнішні, та і на внутрішні зміни. Більше того, «... розроблена стратегія повинна випереджувати або навіть викликати зміни, які послужать інтересам громади. Процес впровадження має проходити так, щоб використати ресурси і потенціал громади для досягнення передбачених стратегією довготермінових цілей розвитку, а також забезпечити функціонування громади в нестабільних ситуаціях» .

До головних переваг стратегічного управління слід віднести:

- визначення напрямку розвитку та курсу розвитку територіальних громад, на основі існуючого та бажаного;
- визначення цілей і стратегії, на базі яких приймаються відповідні рішення;
- скоординована діяльність та нові можливості розвитку;
- окреслення чітких стратегічних, оперативних та тактичних завдань;
- гнучкість та можливість корегування;
- розвиток стратегічного мислення;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей.

Впровадження стратегічного управління у діяльності органів місцевого самоврядування має наступні бар’єри:

- можливий опір з боку управлінців через побоювання щодо надмірно формалізованого плану та абсолютності планового документа;
- нерозуміння та невміння виконання стратегічних планів працівниками;
- відсутність або недостатня кількість необхідної, об’єктивної, перевіреної інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень;

- низький організаційний, соціально-психологічний та фінансовий рівень спеціалістів;
- відсутність альтернативних планів тощо.

Зважаючи на критичну важливість, невизначеність й складність процесів формування територіальних громад, а також їх співпраці, важливим є щоб стратегічне управління розвитком територій було справді ефективним.

Факторами, які визначають важливість стратегічного управління у забезпеченні ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, є:

- «реформи або динамічні зміни, що відбуваються практично в усіх сферах соціально-економічного та політичного життя в Україні;
- висунуті виборцями на місцевому рівні вимоги щодо підвищення результативності управління у територіальних громадах, що потребує застосування нових моделей управління, для яких важливими є чіткі визначення цілей для розробки проектів та програм їх досягнення;
- надання самостійності територіальним громадам вимагає створення методологічного підґрунтя для самостійного ухвалення рішень щодо стратегічного вибору шляхів розвитку місцевих суб'єктів суспільного управління в умовах децентралізації;
- потреба в ефективних і водночас «м'яких» технологіях за умов відкритості, прозорості, підзвітності та підконтрольності влади громадськості» [43].

Одним із найважливіших складників стратегічного управління є стратегічне планування. Науковець Ю. Шаров зазначає, що «...методологія стратегічного планування виникає як відповідь на ті завдання, що з'являються в ході адміністративних реформ» [22].

Нинішні теоретичні доробки у сфері державного і регіонального стратегічного планування, за словами М. Свистович, «.беруть свої витоки з теорії стратегічного планування у сфері корпоративного менеджменту, засновником якої вважається математик та економіст І. Ансофф» [25].

Найбільш загальною і ретельно аргументованою класифікацією

підходів до розуміння стратегічного планування є та, яку запропонували Г. Мінцберг, Б. Олстренд і Дж. Лемпел у праці «Школи стратегій. Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту» [45]. Автори виділяють десять наукових шкіл, які пояснюють сутність і значення стратегічного планування з точки зору різних аспектів (рис. 1.1).

| | |
|---|---|
| Школа дизайну | • формування стратегії розглядається як процес осмислення перспектив розвитку організації |
| Школа планування | • формування стратегії вбачається виключно формальним процесом, який неминучий |
| Школа позиціонування | • формування стратегії є аналітичним процесом |
| Когнітивна школа | • стратегічне планування як ментальний процес |
| Школа підприємництва | • розглядає стратегічне планування як процес передбачення |
| Школа навчання | • стратегічне планування є розвитковим процесом |
| Школа влади | • формування стратегії вивчається як процес ведення переговорів |
| Школа культури | • передбачає колективний процес стратегічного планування |
| Школа зовнішнього середовища | • дозволяє зрозуміти стратегічне планування крізь призму реакції установи/організації на мінливий світ |
| Школа конфігурації | • розглядає стратегічне планування як невідворотний процес трансформації |

Рис.1.1 Школи стратегій за Г. Мінцберг, Б. Олстренд і Дж. Лемпел.

Окрім шкіл, в межах яких автори пропонують своє розуміння стратегічного планування, існують і поодинокі наукові підходи, завдяки яким уявлення про це поняття стає більш розширеним. Вітчизняна дослідниця А. Гнатенко згрупувала різноманітні підходи, які окремі дослідники використовують у своїх працях, і виокремила наступні з них (рис. 1.2).

Ці підходи, на наш погляд, дозволяють якнайширше проаналізувати сутність стратегічного планування, зокрема, в контексті діяльності органів місцевого самоврядування.

Водночас наразі не існує універсального підходу до розуміння сутності стратегічного планування, про що свідчить численна кількість різноманітних тлумачень даного поняття у вітчизняних і зарубіжних джерелах. Дослідники

З позицій власних підходів намагаються з'ясувати поняття стратегічного планування. І залежно від точки зору воно розуміється по-різному.

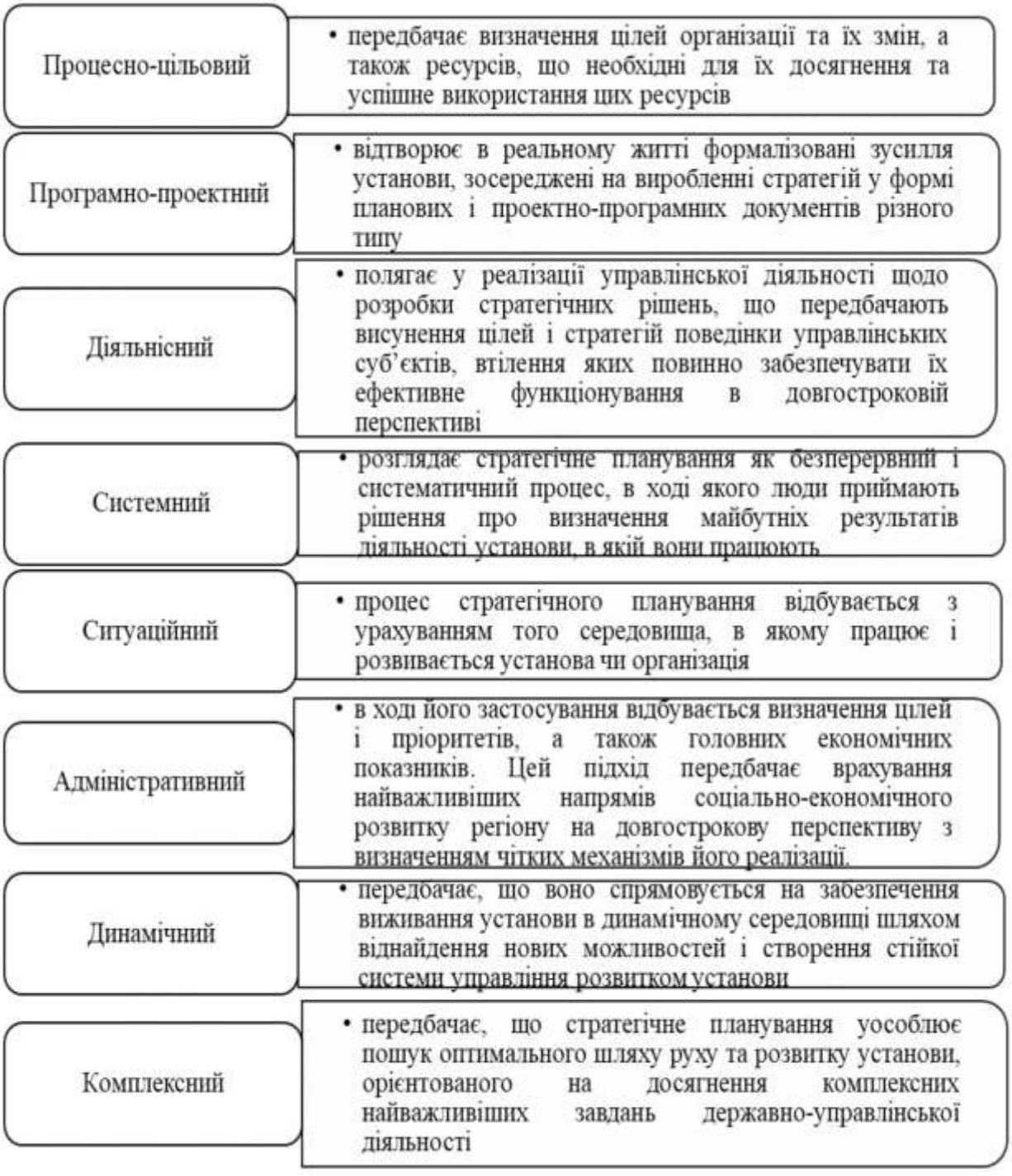


Рис.1.2. Концептуальні підходи до стратегічного планування .

В цій ситуації доволі складно визначитися з якимось конкретним науковим підходом, оскільки кожен з них відповідає тій реальності, з якою ми стикаємося і яку досліджуємо. Вони доповнюють один одного. Втім, за основу візьмемо визначення, яке запропонувала А. Іванова, на думку якої, «...стратегічне планування - це специфічний вид діяльності у сфері стратегічного управління, що передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку і шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням внутрішнього потенціалу і майбутніх змін зовнішніх умов функціонування суб'єкта господарювання».

Варто також уточнити співвідношення понять «стратегічне планування» та «стратегічне управління». Стратегічне управління - це системний послідовний процес впливу (планування, організація, мотивація, контроль), що визначає порядок дій з розробки і реалізації стратегії . Це постійна діяльність та контроль з метою вчинення правильних дій, які необхідно зробити сьогодні, щоб досягнути бажаних цілей у майбутньому. «Стратегічне планування - процес постановлення цілей, пошуку шляхів їх досягнення, розробка плану дій, планування необхідних ресурсів, системи моніторингу та підтримки зв'язку із зовнішнім середовищем. Стратегічне планування оформляється в документ, який називають стратегією» [17, с. 76].

Отже, конкретного визначення стратегічного управління немає, однак його сутність полягає в ухваленні і реалізації рішень про майбутні напрями діяльності організації, структури, підприємства, у нашому випадку - громади. Управління стратегічним розвитком територіальних громад є надзвичайно важливим, особливо в умовах децентралізації. Дотримуючись відповідних принципів, вивчаючи аналітичну базу, враховуючи зарубіжний досвід та власну практику стратегічного управління, територіальні громади можуть здійснювати ефективне та дієве стратегічне управління розвитком своїх територій, яке виведе громаду на якісно вищий рівень і покращить життя її мешканців.

Таким чином, стратегічне планування є частиною стратегічного управління, яке неможливе без стратегії. Стратегія слугує своєрідним орієнтиром для управління, а точніше - планом дій, який охоплює комплекс цілей: від загальних завдань до конкретних потреб (тобто від бачення, пріоритетних напрямків та стратегічних цілей до оперативних цілей та заходів (завдань, програм та проектів). Простіше кажучи, стратегія визначає що саме буде зроблено, яким чином, у які терміни, за які кошти і хто буде виконавцем. Зазначимо, що сучасний документ стратегічного розвитку повинен базуватись на конкурентних перевагах території; відповідати стратегіям регіонального розвитку області та держави; бути реальним; мати фінансове та ресурсне забезпечення; відповідати потребам жителів громади; враховувати громадську думку; передбачати таку гнучкість поведінки, за якої був би максимальний результат за мінімум ресурсів; сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін; визначати скоординоване керівництво; окреслювати коректну та логічну послідовність дій. Підсумковий документ стратегії розвитку не означає завершення процесів управління стратегічним розвитком територіальної громади, а, швидше, свідчить про перехід до наступної фази - управління реалізацією стратегії. На цьому етапі на перший план виходять процеси управління проектами, що включає управління вартістю, часом, змістом, інтеграцією, ризиками тощо.

Розвиток територіальних громад напряму залежить від регіональної політики України, яка залежить від дієвої та ефективної нормативно-правової бази.

Процес формування законодавства щодо регіональної політики в незалежній Україні був досить складним та пройшов кілька етапів. Перший етап (1991 - травень 1996 рр.) характеризується розробкою засад державності. Відтак, було укладено Конституційний договір між Верховною Радою України та Президентом України «Про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період прийняття нової Конституції України» (1995 р.) [35] та прийнято

Закон України «Про всеукраїнський та місцевий референдуми» (1991 р.) [40], якими було закладено основи забезпечення народовладдя і безпосередньої участі громадян в управлінні державними та місцевими справами. Під час другого етапу (червень 1996-2005 рр.) було прийнято Конституцію України (1996 р.) та інші нормативно-правові акти щодо регіонального розвитку держави. Третій етап розпочався у 2005 році і тривав до початку децентралізації у 2013 року. З 2014 року розпочався четвертий етап, який триває дотепер: відбувається нормативно-правове унормування регіоналізму в Україні.

Безумовно, для розвитку регіонів є необхідною та актуальною стратегічна планувальна діяльність на місцевому рівні. У багатьох країнах, зокрема і в Україні, до планування сталого розвитку територій використовується стратегічний підхід. «Використання цього методу допомагає підвищити наукову і практичну обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів, ефективність прийнятих управлінських рішень; значно розширює коло учасників планувального процесу, допомагає повніше врахувати їх інтереси та потреби; робить планувальний процес прозорішим для всіх суб'єктів господарювання; створює можливості для досягнення спільних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності; уможливлює ефективнішу співпрацю місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування у різних сферах життя суспільства; розкриває потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку територіальної громади» [6, с. 7]. Стратегічне планування регіонального розвитку є необхідним також з позицій готовності керівництва органів місцевого самоврядування взяти на себе відповідальність за майбутнє території та їх соціально-економічний розвиток.

«Здійснення стратегічного планування місцевого розвитку, зокрема громад, в Україні базується на нормативно-правовій базі, яку умовно можна поділити на три блоки» [18].

Перший - включає ті документи, які окреслюють роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема - через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку.

Другий - об'єднує акти, в яких сформовано основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від держави до окремої території).

Третій - складається із нормативно-правових актів, які визначають особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку громадськості.

Стратегічне планування, під назвою «прогнозування та програмування», зустрічається у статтях 85 та 116 Конституції України у частині розробки, затвердження та реалізації загальнодержавних програм розвитку держави [31]. Важливе місце у цьому блоці займають Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [20] та «Про місцеві державні адміністрації» [21]. Цими законами визначено компетенції органів місцевого самоврядування та місцевих органів влади, зокрема і щодо розвитку окремих територій у сфері планування. Відтак, місцеве самоврядування наділене як і власними повноваженнями у різних сферах життя суспільства (підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку; фінансове планування; підготовка проєктів для залучення інвестицій; складання планів використання природніх ресурсів та ефективної інфраструктури; подання пропозицій щодо розвитку територій до вищих державних органів), так і делегованими (розгляд і узгодження планів структур, які не є комунальною власністю громади, проте можуть викликати певні негативні наслідки для місцевості, подання відповідних пропозицій належним органам). Органи місцевого самоврядування обласного рівня затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку, області, а також цільові програми з інших питань; займаються питаннями розподілу бюджетів; регулюють земельні відносини; вирішують питання

щодо користування природніми ресурсами тощо. Громади володіють правом планування власного розвитку.

Крім того, щороку розробляються програми соціально-економічного розвитку територій, які взаємоузгоджуються із щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України. У них аналізується стан розвитку конкретної адміністративно-територіальної одиниці за окреслений період, характеризуються головні проблеми у її розвитку та шляхи їх розв'язання, описуються природничий, виробничий, науково-технічний, трудовий потенціал, екологічна ситуація, визначаються подальші цілі та пріоритети у розвитку відповідної території, заходи влади щодо їх реалізації, демонструються економічні показники розвитку території в розрізі функціонування підприємств, об'єктів комунальної власності тощо.

Отже, попри великий обсяг нормативно-правової бази, комплексний механізм законодавчого та нормативного забезпечення, яким би унормовувались засади розроблення і реалізації сучасної державної регіональної політики, зокрема розвиток територіальних громад, були розкриті основні питання щодо формування стратегічного планування та повноважень його учасників, не сформований. Важливим моментом також є існування певних протиріч у положеннях деяких законів, які потребують узгодження. Тобто нормативна-правова база стратегічного управління потребує певних коригувань, зокрема узгоджень у плані формування стратегій розвитку регіонів і територіальних громад. Вдосконалення потребують прогнозні та програмні документи у різних сферах суспільного життя, їх реалізація та контроль за виконанням. Також вкрай необхідним є врахування думки громадськості при розробці законодавчих актів. І безумовно, найважливішою постає розробка механізмів реалізації стратегій щодо тої чи іншої галузі суспільного життя. Вирішення цих питань здійснить позитивний вплив на державну регіональну політику в цілому, та розвиток територіальних громад зокрема.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІВАНІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

## 2.1. Загальна характеристика стратегічного положення та ресурсного потенціалу Іванівської територіальної громади

Для забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку території, що включає високу конкурентоспроможність та якість продукції, модернізацію та інноваційність технологій виробництва, необхідною є оцінка ресурсного потенціалу та можливостей територіальної громади. Вміння ефективно, раціонально та оптимально використовувати територіальні ресурси характеризують управлінські структури як дієві, професійні та результативні. Тому вкрай важливо відслідковувати ефективність та результативність регіональної політики, підвищувати її якість, вдосконалювати методи та інструменти її здійснення, реагувати та враховувати зміни зовнішнього середовища.

Ресурсний потенціал може розглядатися як:

- національне багатство. Тут враховуються фактори фізичного, природного і людського капіталу;
- елемент бізнесу. У цьому випадку визначальними є фактори інвестиційної привабливості, рентабельності, відношення витрат і доходів, тобто економічний фактор;
- необхідний для задоволення потреб суспільства (економічний потенціал). «При такому підході важливими є соціальні, екологічні та інші наслідки його використання» [3].

В залежності від напрямів використання розрізняють наступні види ресурсного потенціалу:

- експлуатаційний - можливості соціально-економічної системи, які використовуються у конкретний період;
- інвестиційний - можливості соціально-економічної системи, які

можуть бути використаними за умов оптимальної її діяльності;

- резервний - можливості соціально-економічної системи, які не використовуються і перебувають «в запасі» [4] .

Ці види відображають рівні зв’язків, їх складових і відносин, а саме: створені ресурси, які є наявними у громаді; невикористані можливості, які говорять про резерв потенціалу території; потенційні можливості, що сприятимуть розвитку території.

«Потенціал громади включає резерви, під якими розуміються внутрішні можливості ефективного використання ресурсів, спрямовані на зростання ВВП, підвищення якості товарів і послуг без додаткового фінансової допомоги. Управлінці на місцях також створюють стратегічні резерви, що являють собою запаси виробництва і предметів споживання, які можуть бути використані у критичних моментах» [39].

Основними складовими ресурсного потенціалу Іванівської територіальної громади:

- природно-ресурсний потенціал. Клімат - помірний, територія в основному рівнинна, лиш подекуди є погорби. Досить чітко виражені пори року. Важливе місце відіграють земельні ресурси, які є одночасно і основою забезпечення життєдіяльності громади, і джерелом поповнення місцевого бюджету. Площа Іванівської територіальної громади складає 242.5 км. До структури земель Іванівської територіальної громади входять:

- землі сільськогосподарського призначення - 13457,5487 га;
- землі житлової та громадської забудови - 162,4785 га;
- землі промисловості, транспорту, зв’язку, енергетики, оборони та іншого призначення - 172,3244 га;
- землі рекреаційного призначення - 13,1452 га;
- землі природно заповідного фонду та іншого природоохоронного призначення - 65,124 га;
- землі оздоровчого призначення - 8,854 га;
- землі історико-культурного призначення - 3,24 га;

- землі лісогосподарського призначення - 1452,963 га;
- землі водного фонду - 164,2453 га.

Інвентаризація усіх земель громади не проводилась, проте її проведення є пріоритетним завданням серед заходів із землеустрою на 2021 - 2022 роки [85]. Наявні на території Іванівської територіальної громади ліси знаходяться в постійному користуванні Державного підприємства «Бережанське лісомисливське господарство». Існують поклади вапняку (Потутори) та піску (Шибалин). На заплавах Золотої Липи є торф.

- трудовий потенціал. Чисельність населення Іванівської громади становить 4,7 % від чисельності населення Тернопільського району та 2,6 % від чисельності Тернопільської області, а кількісно складає 26592 жителя. Приріст населення у 2020 році -9,5%.

З рис. 2.1 видно, що у громаді переважає працездатне населення, завдяки якому стають можливими соціальні виплати для непрацездатної частини населення. Проте варто звернути увагу і на те, що одним із визначальних факторів є демографічні процеси. В Тернопільській області та загалом в Україні спостерігається старіння населення. Цей процес зумовлює збільшення демографічного навантаження на працююче населення.

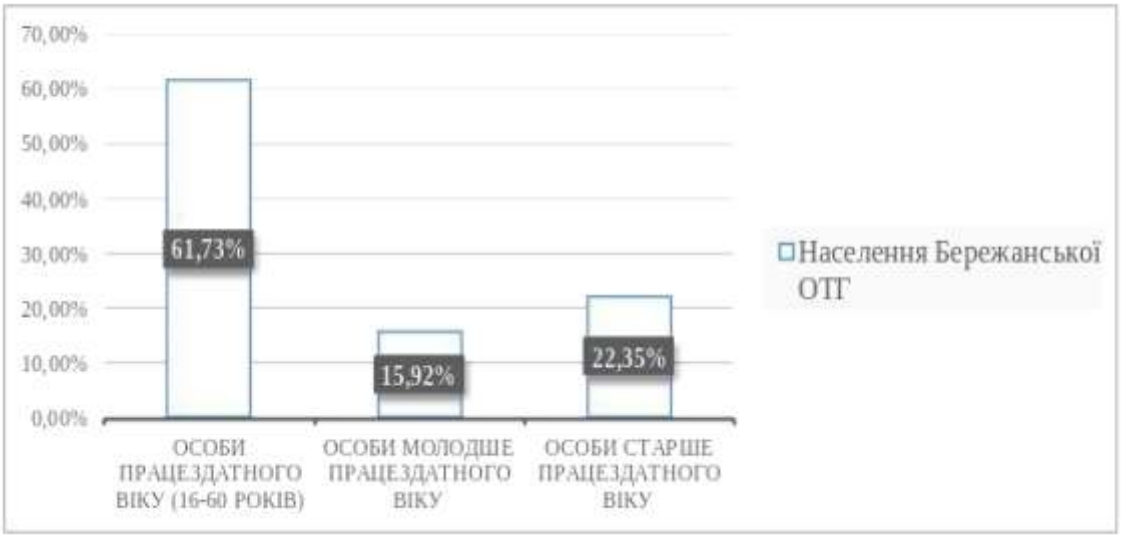


Рис.2.1 Населення Іванівської територіальної громади

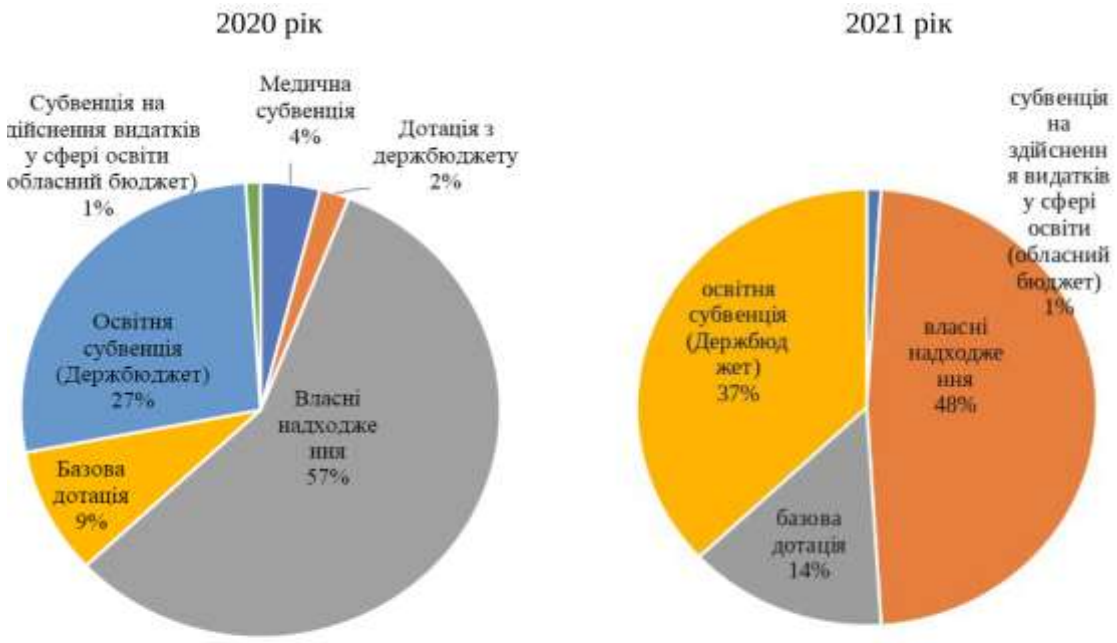


Рис. 2.2 Доходи бюджету Іванівської громади бюджетний та податковий потенціали

На рис. 2.2 зображено доходи Іванівської територіальної громади. Таким чином, бачимо, що плановий бюджет Іванівської громади на 20212022 рр. передбачає зріст рівня дотаційності бюджету громади, а також зростання освітньої субвенції, натомість звертається увага на те, що частка власних надходжень у доходах загального фонду зменшиться.

Доходи загального фонду на 1-го мешканця громади склали 3287,2 грн, у 2021 році їх число скоротиться на 7,3% до 3086,96 грн. Станом на 1 квартал 2021 року цей показник складає 743.3 грн, тобто доходи скорочуються. Пояснити це можна збільшенням кількості населення через приєднання сіл до громади та відповідно невеликі їх власні надходження. Також слід звернути увагу на той факт, що постає невідкладна необхідність в інвентаризації ресурсів новоствореної громади для їх подальшого залучення до розвитку території та наповнення бюджету. Зауважимо, що показник доходів на 1-го жителя демонструє фінансовий потенціал громади, а також її здатність забезпечувати себе за рахунок власних ресурсів.

Податки є основним джерелом власного наповнення бюджету територіальної громади. Найбільший дохід бюджету Іванівської громади від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), у 2021 році він складає 62 %. Також громада наповнює свій бюджет завдяки єдиному податку (17%), податку на майно (10%), неподатковим надходженням (4 %), акцизному податку (2%), адміністративним платежам і зборам (2%), власним надходженням бюджетних установ (2 %) та ін.

Таблиця 2.1

Доходи бюджету Іванівської територіальної громади

| Показники | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. |
|---|---|---|---|
| Надходження акцизу грн/на 1 жителя | 215,25 грн | 232,30 грн | 191,29 грн |
| Надходження плати за землю грн/на 1 жителя | 412,15 грн | 452,63 грн | 454,18 грн |
| Надходження плати за землю грн/на 1 жителя | 251,75 грн | 268,78 грн | 232,95 грн |
| Надходження до місцевого бюджету (загальний фонд) | 114254,15 тис. грн | 127734,45 тис. грн | 92907,32 тис. грн |
| Частка місцевих податків в дохідній частині бюджету загального фонду | 14,12% | 16,10% | 18,06% |

Згідно бюджету на 2021 р. власні надходження Іванівська територіальна громада направила на: освіту (42 %), утримання апарату управління (19 %), культуру (18%), ЖКГ (10 %), соцзахист (4 %), спорт (3 %), співфінансування спорткомплексу (3 %), охорону здоров’я (1 %). Також депутати Іванівської міської ради підтримали реалізацію програми

фінансової підтримки Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медичної (медико-санітарної) допомоги» на 2021 рік та розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я Іванівської міської ради на 2021 рік [16].

Варто зауважити, чим більший бюджет громади, тим більше в неї можливостей для розвитку різних видів діяльності на своїй території та тим вищий рівень добробуту жителів громади.

- інформаційний потенціал Іванівської територіальної громади об'єднує паперову і електронну документацію, яка циркулює в межах Іванівської міської ради. Серед них важливим інформаційним ресурсом є офіційний сайт Іванівської міської ради (http://berezhanymrada.gov.ua/), який містить різні види інформації щодо діяльності міської ради, офіційні документи (рішення сесій, виконавчих комітетів, програми розвитку тощо), відомості про відкриті вакансії, а також актуальні дані щодо подій на території громади. На веб-сторінці активні гіперпосилання на сайти інших держструктур та організацій, які можуть бути корисними для мешканців громади. Зауважимо, що на сайті існує вкладка «Стратегія розвитку», де розміщуються матеріали щодо процесу розробки «Стратегії розвитку Іванівської міської територіальної громади».
- інвестиційний потенціал можна охарактеризувати наявними в громаді факторами виробництва і сферами застосування капіталу. Він є основою для створення інноваційних продуктів, розвиває продуктивні сили громади, підвищує її рівень конкурентоспроможності.

Однією із важливих галузей економіки на території Іванівської громади є сільське господарство. Природно-кліматичні умови та ґрунти території є відповідними для вирощування пшениці, сої, цукрового буряка, картоплі та інших культур. Відтак, на території Іванівської територіальної громади фуекціонує, веде діяльність сільськогосподарське підприємство ПАП «Велес», а також орендуються землі ТзОВ «Оскар агро», ПП «Галицькі аграрні інвестиції», ПП «Качан-07», ТзОВ «Жива земля Потутори», ПОП

«Урманське».

Крім того, що на території Іванівської територіальної громади здійснюють виробничу діяльність такі промислові підприємства, як: ПП «Флюк» (хлібобулочні вироби), ТзОВ «Христина» (гофротара), ТзОВ «САНЗА ТОП» (вироби із деревини), ТОВ «Успіх» (пиломатеріали, паркет штучний), ТзОВ «Кеннер-Україна» (металопластикові конструкції), СП «Евері» (макаронні вироби), ТОВ «Ліс центр» (вироби із деревини). Всього на території громади здійснюють діяльність 8 середніх та 63 малих підприємства.

На території Іванівської громади функціонує відокремлений НУБіП України «Іванівський агротехнічний інститут», а також наявні дошкільні (14 закладів - 746 осіб), загальноосвітні навчальні заклади (15 закладів - 1651 учнів), позашкільні заклади освіти (заклади - 984 дітей). Це демонструє, що у громаді створені належні умови для забезпечення високого рівня освіти. Водночас слід звернути увагу на відтік високоосвічених перспективних людей, зокрема молоді, в інші регіони країни та за кордон, що не сприяє розвитку громади.

Первинна медична допомога жителям Іванівської територіальної громади надається 7 закладами. Кількість підписаних декларацій зі сімейними лікарями - 29 478 [58].

Мережа закладів культури Іванівської міської громади налічує 15 будинків культури, 20 публічних бібліотек, 6 мистецьких шкіл.

На території Іванівської територіальної громади діють комунальні підприємства «Господар», «Добробут», «Спортресурс».

Сильними сторонами Іванівської територіальної громади є: зручне географічне положення та високий рівень розвитку інфраструктури, оскільки м. Бережани знаходяться близько від обласних центрів та пунктів перетину кордону з країнами ЄС; існує потужна навчальна база для підготовки різнопланових фахівців за рахунок наявності вищого навчального закладу; розвинена соціальна інфраструктура (існують ДНЗ, школи, позашкільні

заклади, медичні установи); наявні перспективні у плані розвитку об’єкти нерухомості та земельні ділянки; існують запаси мінерально-сировинної бази; наявні значні трудові ресурси; сприятливі природно-кліматичні умови; наявна історико-архітектурної спадщина.

Водночас слід звернути увагу на відсутність паспортизованого сміттєзвалища, низьку екологічну культуру населення, незадовільний стан доріг, трудову міграцію тощо. Таким чином, попри багато переваг громада завжди потребує підвищення конкурентних позицій регіону, розвитку економіки, підвищення добробуту жителів. Тому для досягнення цих цілей необхідно постійно моніторити, аналізувати та оцінювати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на розвиток громади, з їх врахуванням формувати політику розвитку громади; створити чітку функціональну структуру владних органів, спроможну здійснювати ефективне регулювання управління регіональним розвитком; займатися підготовкою професіоналів в органах влади, здатних розробляти та реалізовувати власні проєкти регіонального розвитку; дбати про фінансове забезпечення громади.

Отже, Іванівська громада займає сприятливе географічне положення і володіє значним ресурсним потенціалом, серед яких земельні, водні, рекреаційні, мінерально-сировинні, трудові ресурси. Це створює усі умови для зростання економічних показників, розвитку міжнародної співпраці, торгівлі, побудови дипломатичних відносин тощо. Це створює можливості для досягнення високого рівня економічного розвитку. Сприяти цьому можуть створення нових робочих місць, відновлення виробництва, впровадження інноваційних технологій. Ці заходи також створюватимуть сприятливий інвестиційний клімат у громаді. Іванівська громада, як і більшість інших в Україні, потребує тривалих інвестицій та капіталовкладень, тому залучення інвесторів є одним із першочергових завдань місцевого керівництва.

Як продемонструвало наше дослідження, ресурсний потенціал Іванівської територіальної громади, який включає природно-ресурсний,

трудовий, матеріально-технічний, інформаційно-інноваційний та фінансово-економічний потенціали, знаходиться на достатньому рівні для забезпечення стабільного розвитку громади. В подальшому для управлінців важливим є зосередити свою увагу на примноженні цих ресурсів, враховуючи зовнішні та внутрішні впливи, а також соціальні, економічні, правові та політичні умови, оскільки вони неабияким чином впливають на функціонування самої громади та на її потенціал, який здатен відобразити її спроможність.

## 2.2. Аналіз фінансового потенціалу стратегічного розвитку територіальної громади

Проведення реформи децентралізації в Україні створило нові умови для розвитку та функціонування територіальних громад, які характеризуються неабиякою динамічністю. Незмінним чинником ефективного розвитку громад є їх фінансове забезпечення, без якого неможливі жодні якісні зміни. «Проведені в Україні адміністративна та фінансова децентралізації, що передбачали передачу повноважень та ресурсів з державного на місцевий рівень, надали можливості громадам розвиватися на базі власного фінансового потенціалу» [56, с. 6]. Фінансовий потенціал є основою для формування місцевих бюджетів, від якої залежить соціально-економічний розвиток тої чи іншої адміністративно-територіальної одиниці. Поняття фінансового потенціалу громади є «...комплексним, під яким маються на увазі наявні та потенційні ресурси та спромога місцевої влади акумулювати фінансові джерела та їх ефективне використання на блага громади» [27, с. 7]. Характерним особливостями фінансового потенціалу територіальних громад є:

- «взаємозалежність фінансових ресурсів і вміння громади розпоряджатись ними належним чином;
- визначення його рівня відповідно до обсягу фінансових ресурсів та до можливості доступу до них;

- динамічність, під якою мається на увазі мінливість самих фінансових ресурсів (їх доступність, доцільність тощо);
- залежність від здатності громади і її очільників сприяти створенню матеріальних благ» .

Існує багато підходів до визначення поняття «фінансовий потенціал територіальної громади». У вузькому розумінні його можна трактувати як «фінансовий потенціал території», тобто загальну кількість фінансових потенціалів підприємств, що знаходяться на конкретній території. Якщо говорити про фінансовий потенціал громади у більш широкому розумінні, то він пов'язує безліч елементів, таких як: «...місцевий бюджет та інші фінансові потоки, цінні папери, фінанси підприємств та населення, кошти, які акумулюються у кредитно-банковій системі тощо». Вважаємо, що визначаючи «фінансовий потенціал громади», слід найперше звертати увагу на грошові ресурси громади, здатність очільників громади ефективно ними управляти та залучати додаткові ресурси, а також орієнтованість на соціально-економічний розвиток громади.

Розглядаючи економічну сутність фінансового потенціалу громади, можна сказати, що «.вона зводиться до його розгляду як: здатності виробляти ресурси для різних сфер діяльності - від виробничої до надання соціальних послуг; фінансових ресурсів, що забезпечують економічну стійкість громади; результату економічних відносин територіальних громад; резерву потенційних можливостей, які можуть бути використаними при загрозах кризових ситуацій».

Управління фінансовим потенціалом територіальних громад повинно орієнтуватись на: створення відповідних умов для доцільного та вигідного використання ресурсів; постійне поновлення виробничих можливостей, людських ресурсів та природного балансу; вдосконалення механізмів цього управління.

З огляду на вищесказане, можна визначити основні напрями управління фінансовим потенціалом територіальних громад:

- економічний - для забезпечення фінансової стабільності та зростання економіки;
- соціальний - для покращення якості життя суспільства та рівня надання товарів та послуг;
- екологічний - для захисту навколишнього середовища і збереження природних ресурсів.

Першочерговими заходами для активного формування та реалізації фінансового потенціалу громади є:

- «стимулювання економічного зростання територіальних громад;
- організація співробітництва між громадами;
- створення та забезпечення стабільної діяльності міської агломерації;
- зростання податкової бази і бюджетних надходжень;
- формування сприятливого підприємницького середовища».

Можна стверджувати, що фінансовий потенціал відображає всі економічні відносини територіальних громад, є показником економічного розвитку громади та ефективності управління. Таким чином, адміністрування фінансового потенціалу являється однією із найважливіших складових стратегічного та інших видів управління територією.

Зазначимо, що не існує єдиного підходу до визначення елементів фінансового потенціалу. Проте дослідники виділяють два найпоширеніших підходи до опису структури фінансового потенціалу - макроекономічний та мезоекономічний. Слід звернути на увагу, що переважно фінансовий потенціал визначається у розрізі підприємств, населення, бюджету, відповідно і опираючись на ці групи суб'єктів, ідентифікуються показники для характеристики фінансових ресурсів території.

Відтак, можна стверджувати, що фінансовий потенціал громади є збірним поняттям, що поєднує кількісні та якісні складові, здатні продемонструвати фінансові можливості певного територіального об'єднання. На визначенні наявного фінансового потенціалу та його

об’єктивному прогнозуванні базується фінансова самодостатність громади, а також грамотна ефективна регіональна політика.

Як ми зазначали у попередньому підрозділі, Іванівська громада володіє значним фінансовим потенціалом. Аналізуючи його, зосередимо увагу на основних макроекономічних показниках, а також бюджетній та податковій складовій.

Згідно прогнозованого бюджету міської територіальної громади на 2021-2022 рр., основні макроекономічні показники соціально-економічного розвитку Іванівської міської територіальної громади виглядали наступним чином [45].

Таблиця 2.2

Основні макроекономічні показники соціально-економічного розвитку Іванівської міської територіальної громади

| Показник | 2020 р. | 2021 р. |
|---|---|---|
| Валова продукція с/г на одну особу у господарствах усіх категорій, грн | 262,6 | 267,8 |
| Темп зростання обсягів реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), % | 103 | 105 |
| Обсяг експорту товарів та послуг, у відсотках до попереднього року | 643,9 | 656,8 |
| Середньомісячна заробітна плата працівників, грн | 6874 | 7100 |
| Кількість малих підприємств на 1000 осіб | 3,6 | 3,7 |
| Кількість працюючих на малих підприємствах, осіб | 585 | 600 |

Бюджет Іванівської громади здебільшого наповнюється завдяки податкам та зборам, серед яких найвищий відсоток у структурі доходів належить податку на доходи фізичних осіб (більше 50%). Також важливими є єдиний податок (близько 15% у структурі доходів), податок на майно

(близько 10 %) та ін. У 2020 році ці податки в дохідній частині бюджету загального фонду склали - 16,10% (при середньому значенні показника 20,5%), а станом на жовтень 2021 року - 25,06% (при середньому значенні показника 34%).

Загалом доходи Іванівського міського бюджету за 2019-2021 роки представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Доходи Іванівського міського бюджету, тис грн.

| Показники | 2019р. | 2020р. | 2021р. |
|---|---|---|---|
| Податкові надходження, в т.ч.: | 51578,35 | 60048,14 | 63638,55 |
| Податок на доходи фізичних осіб | 33774,77 | 38666,27 | 41555,27 |
| Рентна плата за використання природних ресурсів | 35,604 | 1336,47 | 1070,18 |
| Внутрішні податки на товари і послуги | 5377,61 | 5831,95 | 5946,79 |
| Місцеві податки | 12372,68 | 14210,68 | 15066,58 |
| Неподаткові надходження | 4332,14 | 3906,48 | 2289,15 |
| Доходи від операцій з капіталом | 1231,69 | 751,09 | 2466,14 |
| Офіційні трансферти | 27296,1 | 38103,5 | 51354,2 |
| Цільові фонди | 48,07 | 60,94 | 139,64 |
| Разом доходів | 84486,0 | 102869,9 | 119887,5 |

За підсумками 2021 року найбільшими платниками податків у Іванівській громаді є:

- по податку на доходи фізичних осіб: ДП «Бережанське лісомисливське господарство»; ВАТ «Тернопільобленерго»; ТзОВ «Керамік»; ПРАТ «Тернопільгаз»; ТОВ «БМ БУД»; ТОВ «Христина»; СГ ФОП Механік Роман Іванович;СГ ФОП Кулина Роман Федорович;
- по єдиному податку: СГ ФОП Павленко Вадим Валерійович; СГ ФОП Дирда Ігор Іванович; СГ ФОП Солярчик Ігор Миронович;

- по податку на майно: Торгово-роздрібне об’єднання; ТОВ «Іванівська агропромтехніка»; ПАТ Укртелеком; Бережанське РайСТ;
- про акцизному збору: ТОВ «Вест Петрол Маркет»; ТзОВ «Львів холод»; СГ ФОП Єдинак Оксана Богданівна; СГ ФОП Канюк Галина Ярославівна.

«Доцільним є визначення індексу податкоспроможності як коефіцієнту між рівнем податкоспроможності бюджету територіальної громади та аналогічним середнім показником по всіх зведених бюджетах міст обласного значення, районів і бюджетах територіальних громад в Україні у розрахунку на одну людину» [44]. Індекс податкоспроможності Іванівської територіальної громади у 2020 році становить 0,55, що вважається середнім показником та є трохи нижче середнього показника по Україні [38].

У 2021 році Іванівської громада отримала базову дотацію у розмірі 3370,20 грн, відтак рівень дотаційності бюджету становив 13,2%. Станом на листопад 2021 року рівень дотаційності складає 21,43% [43]. Цей показник демонструє наскільки громада залежить від державного бюджету. Порівняно з іншими громадами рівень дотаційності достатньо високий, проте не критичний.

Видатки загального фонду на 1-го мешканця у 2020 році склали 5070,0 грн, станом на жовтень 2021 року - 4450.7 грн. Зазначимо, що це достатньо високий показник, оскільки середній обсяг видатків по всіх територіальних громадах із розрахунку на одного мешканця склав 3408,7 грн. Слід також додати, що капітальні видатки на 1-го мешканця (без субвенції з держбюджету) у 2020 році становили 238,6 грн. Ця цифра демонструє витрати громади на розвиток і розбудову інфраструктури громади, а, отже, чим вона вища - тим про більший соціально-економічний розвиток території можна говорити. У цьому плані слід вирахувати і питому вагу капітальних видатків у загальній сумі видатків, що склала 4,5% при середньому показнику 14,9%. Величина цього індикатора дуже важлива, оскільки від обсягів капітальних видатків залежить соціально-економічний розвиток

громади, розвиток її інфраструктури, покращення соціальних стандартів тощо.

Важливим компонентом фінансового потенціалу Іванівської територіальної громади є фінансові ресурси комунальних підприємств. Зокрема у громаді ведуть свою діяльність три комунальних підприємства: КМП «Господар», КМП «Добробут», КМП «Спортресурс», які свої фінансові ресурси отримують завдяки здійсненню господарську діяльності, а також трансфертів з міського бюджету. МКП «Господар» - відповідальний за благоустрій, ремонт доріг, систем вуличного освітлення на території громади. Отримує доходи із надання ритуальних послуг. МКП «Добробут» надає населенню громади послуги з водопостачання та водовідведення, відповідно отримує дохід від надання цих послуг. МКП «Спортресурс» здійснює ремонтні роботи на спортивних та адміністративних об’єктах громади. Тобто вони не надають платних послуг, а виключно отримують дохід із трансфертів з міського бюджету.

Таблиця 2.4

Деякі показники фінансової звітності комунальних підприємств Іванівської міської ради у 2021 році, тис грн.

| Комунальне підприємство | Дохід | Витрати | Фінансовий результат до оподаткування |
|---|---|---|---|
| МКП «Господар» | 9833,0 | 9805,2 | 27,8 |
| МКП «Добробут» | 7042,4 | 7002,8 | 39,6 |

Що стосується інвестицій, то у Іванівській територіальній громаді є кілька внутрішніх інвесторів, проте недостатньо зовнішніх, що пояснюється відсутністю економічної стабільності, певними фінансовими диспропорціями порівняно з іншими громадами, недостатнім рівнем політики їх залученості. Тому місцевій владі необхідно працювати над покращенням інвестиційного клімату територіальної громади, а саме: здійснювати заходи щодо маркетингу, презентації своєї громади; зайнятися проведенням PR компанії,

яка би сприяла формуванню співробітництва між громадою та потенційними інвесторами; провести SWOT -аналіз громади для визначення сильних і слабких сторін, і на його основі будувати стратегічну політику; долучатися до заходів, що проводяться у рамках програм підтримки сільського розвитку та розвитку підприємництва; займатися самостійним пошуком партнерів та написанням грантів тощо.

Показники виконання місцевого бюджету та основні макроекономічні показники Іванівської територіальної громади в цілому демонструють соціально-економічні можливості території та потенціал для майбутнього розвитку. Зауважимо, що на підсумки 2020 року вплинула ситуація з COVID-19, оскільки у період початку пандемії громада недоотримала податки.

Однак, не зважаючи на це, аналіз фінансового потенціалу свідчить про те, що у громаді є достатньо ресурсів для свого успішного функціонування та подальшого розвитку.

Отже, об'єднання територіальних громад підвищило увагу до питань фінансової автономності, розвитку економіки на конкретних територіях. Відтак, на перший план вийшли фінансові ресурси громади, сукупність яких є її фінансовим потенціалом. Серед дослідників немає єдиного підходу до визначення цього поняття, так само як різняться бачення щодо структури фінансового потенціалу. Проте, проаналізувавши різні підходи, ми дійшли до висновку, що фінансовий потенціал складається із бюджетного, податкового, інвестиційного та ощадного компонентів. Іванівська територіальна громада володіє достатнім податковим потенціалом, який, у свою чергу, формує бюджетний потенціал. Взявши до уваги основні економічні показники (доходи загального фонду на 1 особу, видатки загального фонду на 1 особу та ін.), можна стверджувати, що зазначена громада володіє достатніми фінансовими ресурсами, щоб називатись самодостатньою та розвиватись. Однак існують і певні фінансові труднощі, пов'язані із загальним станом населених пунктів громаді, які вимагають значних капіталовкладень та направлення фінансових потоків. Тому для Іванівської територіальної

громади вкрай потрібно залучати додаткові фінансові ресурси, зокрема і зовнішні у вигляді інвестицій, а також проводити якісну та ефективну економічну політику та удосконалювати систему фінансового управління. Все це вимагає формування стратегічного бачення розвитку громади, яке враховуватиме управління наявними ресурсами та залучення додаткових ресурсів. Відповідні бачення повинні бути оформлені в стратегію розвитку громади. Відтак, побудова стратегічної політики соціально-економічного розвитку території розпочинається із оцінювання ресурсного потенціалу громади, велику частину якого займає фінансовий потенціал. Оцінивши власні фінансові можливості та потенційні ресурси, тобто розкривши свій фінансовий потенціал, громада здатна забезпечити свій розвиток, покращити якість життя своїх мешканців, зрештою, зайняти конкурентне місце серед інших громад.

## 2.3. Стратегічне планування та прогнозування розвитком територіальної громади

Як доводить досвід розвинених зарубіжних країн, невід'ємною складовою сучасного муніципального менеджменту є стратегічне планування. У найбільш загальному розумінні це поняття означає «... систематизований процес, під час якого будуються плани або прогнози на майбутнє. Якщо більш детально розкривати поняття «стратегічне планування», то під ним розуміють технологію пояснення та ухвалення владних рішень щодо напрямів розвитку території, визначення її бажаного стану та способів досягнення цього стану завдяки аналізу зовнішніх та внутрішніх впливів, потенціалу території, результатом якої є формування конкретних визначених дій щодо забезпечення місцевого розвитку» [7].

Перед місцевою владою стоїть багато завдань та труднощів під час здійснення управління громадою і їх розв'язання є значно витратним у погляду використання сил, ресурсів та часу. Тому іноді ці процеси посувають

на задній план окреслення перспектив для розвитку громади, аналіз прийнятих рішень і їх впливу на майбутнє території, вирішення питань щодо підвищення рівня конкурентоспроможності муніципального утворення та якості життя його жителів. У такому випадку спостерігається накопичення проблем, які стають перешкодою якісних перетворень у громаді, а також знижують її конкурентний потенціал.

Після реформи децентралізації надзвичайно зросла роль міст, їх органи управління набули широкого кола самостійних повноважень, а разом з ними вищого рівня відповідальності. Сьогодні розвиток території є завданням самої громади. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки йдеться про необхідність здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад та ефективного управління ресурсами для їх розвитку [70]. Тому стратегічне планування на місцевому рівні є потребою кожного муніципального утворення. Здійснюючи стратегічне планування, місцева влада можу ефективно протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам, усувати виникаючі бар'єри для свого розвитку. Сутність стратегічного планування пояснюється тим, що це: «...процес, спрямований на побудову та реалізацію стратегії розвитку того середовища, в якому функціонує територіальна громада та адаптація його до зовнішніх та внутрішніх змін; процес, націлений на майбутнє, що окреслює цілі та вектори розвитку, а також шляхи їх досягнення; процес, що певним чином проектує події, рівні розвитку, імідж громади; циклічний процес, під час якого відбувається аналіз та корекція на стадії впровадження стратегічних планів» [55].

До переваг стратегічного планування відносяться:

- «формування чітких завдань, що стоять перед громадою;
- визначення пріоритетів розвитку територіальної громади;
- злагоджена співпраця між адміністративними структурами;
- сприяння соціальній інтеграції;
- визнання матеріальних та нематеріальних культурних цінностей, стану екології пріоритетними для сталого розвитку;

- створення гнучких інструментів запобіганню стихійним лихам;
- заохочення до довгострокового інвестування та ін.».

Стратегічним плануванням розвитку Іванівської громади займається група осіб, у яку включені представники влади та різних верств населення громади. Вони моделюють бажаний стан розвитку громади; визначають головні стратегічні цілі, досягнення яких забезпечить громаді набуття цього стану; обдумують плани дій, виконання яких допоможе досягнути визначених цілей. Стратегічне планування є доволі стійким, оскільки при дотриманні методики, є мало залежним від коригувань в управлінні; забезпечує цілеспрямоване та ефективне використання наявних ресурсів;

стимулює до новаторських підходів та інноваційних рішень; концентрує увагу громади на ідеях її розвитку тощо». Крім того, сам процес стратегічного планування позитивно впливає на розвиток стратегічного мислення управлінців, формує стратегічні підходи до діяльності.

Завдяки стратегічному плануванню українські територіальні громади:

- демонструють готовність бути відповідальними за розвиток території та майбутнє громади;
- створюють інструмент реагування на зовнішні і внутрішні зміни, а також окреслюють методи та способи розвитку місцевої економіки, соціальної та іншої сфер життя, що в цілому підвищує конкурентні переваги та самодостатність громади і знижує її залежність від державної підтримки;
- забезпечують можливості та умови для діалогу між державною владою, місцевим самоврядуванням, підприємствами та населенням щодо розвитку території;
- зміцнюють свій імідж як перед жителями, так і перед потенційним інвесторами;
- мають можливість лобіювати інтереси власних територій на вищих рівнях (регіональний та національний).

Стратегічне планування місцевого розвитку базується на основних принципах:

- об’єктивність, тобто врахування попереднього досвіду та усунення суб’єктивних думок та суджень;
- цілепокладання, що полягає у чіткому формулюванні мети та цілей;
- результативність - орієнтація на досягнення поставлених цілей;
- ефективність - відповідність витрат до результатів;
- пріоритетність, під якою мається на увазі визначення головних напрямів, реалізація яких сприяє розвитку території;
- компетентність, що вимагає компетенції органів управління у вирішенні питань, пов’язаних із місцевим розвитком;
- комплексність - створення цілої структури, у яку включені плани, дії, виконавці цих дій;
- спадкоємність - життєздатність стратегічних планів незалежно від осіб місцевого управління розвитком;
- альтернативність - наявність альтернативних варіантів реалізації стратегії;
- прозорість - відкритість всіх процесів, пов’язаних із розробкою стратегічних планів: висвітлення у місцевих медіа, опитування громадськості тощо.
- ситуаційність - врахування всіх можливих варіантів розвитку подій та зовнішніх і внутрішніх впливів» [6, с. 15-16].

Найпростіше стратегічне планування можна зобразити таким чином (рис.2.3).

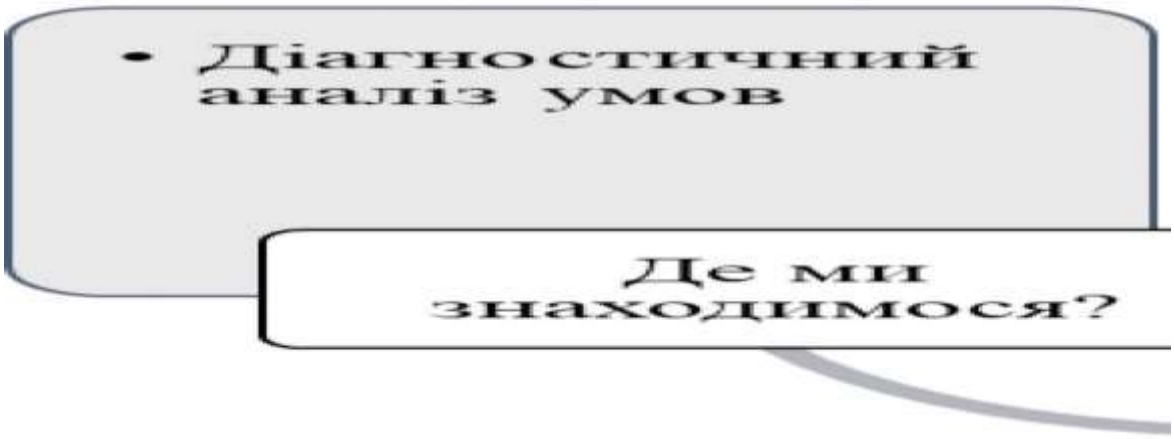


Рис. 2.3. Основні етапи стратегічного планування

Під час стратегічного планування місцевого розвитку необхідно враховувати економічні, соціальні, культурні, екологічні та інші чинники.

Стратегія розвитку території характеризується довгостроковістю (5-7 років і більше). Що стосується стратегії розвитку Іванівської громада, то вона поки не розроблена повністю і знаходиться на підготовчому етапі.

Проте слід зазначити, що розвиток Іванівської територіальної громади включений у Стратегію розвитку Тернопільської області на 2021 - 2027 та плани заходів з її реалізації на 2021-2023 рр., у яких описано основні тенденції та проблеми соціально-економічного розвитку області, проведено SWOT-аналіз, передбачено сценарії розвитку, окреслено стратегічне бачення та місію розвитку області, визначено стратегічні цілі та завдання, а також інституційне, організаційне, фінансове забезпечення стратегії. Безперечно, у Стратегії приведена до відповідності із Державною стратегією розвитку та у ній розроблена система моніторингу та оцінювання її реалізації [105]. Іванівська громада відіграє важливу роль у здійсненні планів, визначених у Стратегії, оскільки володіє значним ресурсним потенціалом.

Попри триваючі процеси розробки довгострокових планів, Іванівська територіальна громада затвердила короткотермінові програми, серед яких чільне місце відводиться «Програмі соціально-економічного розвитку

Іванівської міської територіальної громади на 2021-2027 роки». Вона була затверджена ще до того, як до складу громади увійшли 10 сіл, тому основні заходи та дії щодо розвитку території стосуються м. Іванівці. Власне, сама програма була розроблена на основі аналізу соціально-економічної ситуації та розвитку громади за попередні роки, а також на основі громадських обговорень із залученням експертів. Програмою визначені цілі, пріоритетні напрямки та прогнози розвитку на 2021-2027 роки, а також окреслено заходи, що сприятимуть створенню умов та можливостей для досягнення цих цілей. Головною метою Програми є забезпечення підвищення рівня та якості життя населення, їх соціальних та економічних благ.

У Програмі також зазначено основні проблеми, які стають на заваді соціально-економічному розвитку громади, серед яких: нераціональність використання земель; обмеженість фінансів, що перешкоджає припливу інвестицій; високий рівень безробіття та «чорні біржі праці»; невисокі доходи населення та відповідно їх низька купівельна спроможність;

незадовільний стан доріг; зношеність мереж водопостачання та водовідведення; проблеми розвитку пасажирських перевезень; відсутність достатнього матеріально-технічного забезпечення лікарень, шкіл, клубів у селах громади; незадовільний стан екології. Вирішення цих проблем є основним завданням громади та саме на них побудовані будь-які існуючі та майбутні планувальні документи.

Суттєво, що фінансові зобов’язання щодо реалізації Плану не належать лише місцевому бюджету, оскільки фінансова підтримка може здійснюватися за кошти: державного фонду регіонального розвитку, галузевих (міжгалузевих) державних цільових програм; субвенцій чи інших бюджетних трансфертів; міжнародних грантів; інвесторів та ін.

Таблиця 2.5

Основні стратегічні та операційні цілі Іванівської територіальної громади на 2021-2027 рр.

| Стратегічні цілі | Операційні цілі |
|---|---|
| Висока якість надання суспільних послуг, зростання мобільності та соціальної активності | Розвиток освіти для всіх вікових та професійних груп<br>Створення умов для оздоровлення населення<br>Забезпечення культурних потреб населення |
| Сприяння розвитку економічного потенціалу громади | Розвиток малого та середнього підприємництва, покращення бізнес середовища на території громади<br>Розробка нових туристичних продуктів на території громади |
| Розвиток інфраструктури | Будівництво, ремонт та утримання доріг<br>Модернізація системи водопостачання та водовідведення<br>Запровадження ефективної системи поводження з побутовими відходами<br>Розвиток мережі вуличного освітлення в населених пунктах громади |

Зауважимо, що плани підлягають уточненню чи доповненням, проте будь-які зміни затверджуються депутатами Іванівської міської ради на черговій сесії. Також місцеві депутати визначають порядок виконання заходів, зважаючи на їх пріоритетність та фінансове забезпечення.

Обов’язковим етапом реалізації Програми є підбиття її підсумків, яке здійснюється на основі звіту фінансово-економічного відділу Іванівської міської ради. У звіті вказуються фактичні показники діяльності громади у

різних сферах, відповідність їх очікуванням, тобто проведений вимір результатів Програми у відсотковому співвідношенні (план/його виконання), та детально описані всі заходи, які були реалізовані (чи знаходяться в процесі реалізації). Заслухавши та обговоривши звіт, депутати міської ради беруть його до відома та можуть вносити власні пропозиції щодо подальшої його реалізації.

Таким чином, Іванівська територіальна громада поки що не достатньо розвинула потенціал стратегічного планування, оскільки попри певні напрацювання у цьому напрямку, відсутні конкретні результати у вигляді підготовлених довготермінових планувальних документів, а саме - стратегії розвитку громади. Це можна пояснити тим, що побудова стратегії розвитку громади потребує значних ресурсів: часових, матеріальних, людських тощо, а Іванівська громада утворилась нещодавно, тому на разі лиш нагромаджує ці ресурси. Проте, безперечно, стратегічне планування та прогнозування є пріоритетним напрямом місцевої політики. Про це свідчать розроблені та затверджені «Програма соціально-економічного розвитку Іванівської міської територіальної громади на 2021-2027 роки», а також низка галузевих програм. Розвиток Іванівської громади включений також у рамки Стратегії розвитку Тернопільської області на 2021-2027 рр. При подальшому плануванні місцевого розвитку потрібно орієнтуватися на основні ланки стратегії - забезпечення розвитку місцевої економіки, людського капіталу та збереження довкілля. А також вкрай важливо не забувати, що стратегія не повинна бути сугубо формальний документом, а плани, які увійшли до неї мають бути реалістичними. Успіх стратегії залежить від її реалізації, адже саме цей етап демонструє наскільки вона ефективна та результативна.

Отже, територіальні громади продовжують прикладати всі зусилля для забезпечення свого розвитку. На них покладена відповідальність за добробут свого населення, його комфортного та безпечного проживання. Забезпечення високого рівня життя мешканців є неможливим без розвитку самої громади. Власне, розвиток неможливий сам по собі, оскільки потребує певної

прогнозованості та вмотивованості. Відтак, кожна громада повинна планувати свій розвиток. Зрозумілим, що це є дещо новий досвід для кожної із громад, проте він важливий для їх руху вперед. Надалі найкращі практики здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад можуть використовуватись іншими громадами. Проте у час постійної глобалізації та появи нових викликів необхідно постійно удосконалювати механізми стратегічного планування розвитку громад, працювати над їх вивченням та втіленням в життя.

# РОЗДІЛ 3
# ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Сьогодні органи місцевого самоврядування в Україні і вся національна система публічного управління функціонують у складних умовах, що обумовлено мінливістю, нестабільністю зовнішнього середовища, ускладненням суспільно-політичної та економічної ситуації всередині держави, пандемією Covid-19 та її негативними наслідками, проявами корупції та іншими факторами. Розвиток українського суспільства потребує змін наявної моделі публічно-управлінської діяльності всіх рівнів.

Зарубіжний досвід демонструє наскільки важливим у розвитку територіальних громад є співпраця органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості на рівних партнерських умовах. Синергія ресурсів всіх сторін сприяє пошуку нових ефективних рішень та формуванню якісних ідей, пропозицій. Знаходження консенсусу, готовність йти на компроміси та орієнтація, в першу чергу, на розвиток громади визначають наскільки таке співробітництво буде результативним.

У 2015 році було прийнято Постанову ВРУ «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». Згідно неї, стратегія розвитку повинна містити не менше, ніж одну стратегічну ціль, визначену на засадах смарт-спеціалізації, що передбачає інноваційний розвиток 11 пріоритетних видів економічної діяльності на території регіону, і, як наслідок, підвищення рівня його конкурентоспроможності .

Слід звернути увагу на те, що смарт-спеціалізація є ключовим компонентом співробітництва у рамках Європейської політики добросусідства щодо можливості використання європейських структурних та інвестиційних фондів. Вона являється інноваційним інструментом ЄС, «.

спрямованим на розбудову регіональної спроможності, зважаючи на місцеві умови та економіку знань. На практиці це означає виявлення конкурентних переваг громади, її інноваційного та наукового потенціалів та напрямків реалізації» [12].

Іванівська територіальна громада працює над створенням стратегії розвитку громади, відтак вимоги вищезазначеної постанови повинні бути враховані у процесі розробки стратегії, а значить, окрім традиційних інструментів планування розвитку (Додаток В), мають застосовуватись також інноваційні. Побудова стратегії на засадах смарт-спеціалізації відкриває широкі можливості для сприяння розвитку підприємництва завдяки інформаційному та методичному забезпеченні, кооперації із громадами-сусідами, оптимізації трудового потенціалу.

Нині інновації як один із найважливіших факторів, що впливають на процес регіонального та місцевого розвитку, є здатністю створювати та використовувати нові рішення. Тому виникає необхідність проаналізувати умови, що впливають на процес впровадження інноваційних методів та інструментів управління регіональним розвитком.

Відтак, необхідне широке розуміння інновацій через специфіку діяльності, пов’язаної з процесом регіонального розвитку, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та, відповідно, на зростання рівня якості життя мешканців.

Однією з умов досягнення результатів у цьому плані є добре організований і проведений процес стратегічного планування та формування регіональної інноваційної системи. Основні завдання, пов’язані з цим, виконуються органами місцевого самоврядування, відповідно виникає необхідність забезпечити формування добре підготовленого персоналу, завдяки якому можна буде побудувати модель новітньої, інноваційної влади, метою якої є реалізація сучасних цілей розвитку, а також формування інноваційного потенціалу регіону. Такі питання мають стати сферою досліджень, обговорення та обміну думками між представниками науки та

практики. Це дозволить створити відповідні форми та методи дій для визначення напрямів та реалізації інноваційної політики в регіонах

Особливостями громади, заснованої на знаннях, є:

- інновації як основа, на якій громада зможе реалізувати свої конкурентні переваги;
- ефективно функціонуюча адміністративно-географічна зона;
- соціальні умови для створення інновацій (сприйнятливість органів влади та суспільства до інновацій, якість людського капіталу, концентрація науки та освіти тощо);
- розвинений ІТ -центр;
- позитивний імідж громади як інноваційного центру.

Зараз інновації вважаються одним з найважливіших факторів економічного зростання та розвитку. Територіальні інновації впроваджуються під впливом зовнішніх сил і вимагають відповідної адаптації інституційних структур у регіоні. Інновації можна поділити на інновації попиту та інновації пропозиції. Пропозиції включають усі ідеї та інноваційні імпульси, притаманні науково-технічній діяльності, тоді як попит є результатом потреб ринку, виробництва та охорони навколишнього середовища. «Створення умов, сприятливих для економічної діяльності, широкого розуміння підприємництва та інновацій - одне з найважливіших завдань органів місцевого самоврядування, які мають на меті стимулювати місцевий соціально-економічний розвиток». З іншого боку, виявлення чинників та ознайомлення з принципами та напрямами співпраці різних учасників, що діють у цій сфері, разом із розумінням їх потреб є найкращим рішенням на шляху до розбудови інновацій та конкурентоспроможності кожної сфери. На місцевому рівні «найбільш ефективним може бути діалог між промисловістю, наукою та місцевою владою, співпраця якої є надзвичайно важливою для стимулювання інновацій з акцентом на загальноприйняту співпрацю, партнерство та консенсус».

Одним із значних завдань місцевого самоврядування також є підтримка

розвитку інноваційного потенціалу громади шляхом створення для цього соціальних та організаційних умов, а також надання та координація фінансової підтримки. Це здійснюється за допомогою прийняття відповідних стратегій розвитку громади, де є чіткі ознаки щодо створення умов для використання знань та інновацій як чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності територіальної громади. Таким чином регіони програмують та впроваджують власну політику розвитку через регіональні інноваційні стратегії та створюють інституції, які є платформами для співпраці між різними суб'єктами в регіоні, у тому числі і між територіальними громадами.

Місцева інноваційна система є мережевою структурою, яка поєднує науку, промисловість, підприємництво, державне управління та фінансові ресурси. Тут важлива діяльність усіх партнерів, що гарантує успіх у започаткуванні рішень та реалізації. У процесі створення нових цінностей, таких як інновації, важливу роль відіграє територія, що розглядається з точки зору спільноти, населеної на певній території, пов'язаної густими мережами взаємозалежності. Тому стає виправданим розробка концепції розвитку, пов'язаної з так званим сучасним регіоналізмом, заснованим на культурній спадщині та ідентичності місцевої громади, збагачений новими цінностями та сучасними викликами, що дозволяє спільно створювати нову економічну реальність. «Докладаючи зусиль для створення та стимулювання розвитку, слід враховувати майбутні очікування та потреби, а також вихідний стан, внутрішні та зовнішні умови, а також фінансові можливості».

Наявний у громаді науково-дослідницький потенціал, а також його тісні зв'язки із соціально-економічною сферою є надзвичайно важливим інструментом підтримки розвитку. Тому місцеве самоврядування повинно бути зацікавленим у створенні належних умов для співпраці з академічними центрами та установами, які діють у територіальній громаді, що сприятиме формуванню оптимального зв'язку між дослідженнями громади та потенціалом розвитку громади. Зазначимо, що для досягнення такої мети

необхідно створити комплексну систему фінансування науково-дослідних проектів на регіональному рівні. Оскільки місцеве самоврядування має у своєму розпорядженні відносно невеликі власні та зовнішні кошти, виникає необхідність виробити регіональну систему фінансування інновацій, яка дозволить отримувати та раціонально керувати фінансовими ресурсами, а також створювати фінансові інструменти, що підтримують процес формування інноваційного потенціалу регіону.

До чинників, які істотно впливають на рівень інноваційних процесів у громадах, належать:

- соціальне середовище - окремі особи, організації та місцеві установи;
- місцева культура - включає міжособистісні відносини, внутрішні інституційні процеси, ініціативи модернізації, систему цінностей і норм, звичаїв та традицій;
- стан організацій місцевого самоврядування - вплив місцевої громади на рівень інновацій та якість роботи органів місцевого самоврядування (співпраця, участь, спілкування тощо);
- конкурентні стратегії - наявність альтернативних пропозицій щодо рішень сприяє покращенню функціонування громади та її окремих компонентів;
- технології - заходи щодо підвищення ефективності праці;
- управління людськими ресурсами - упорядкування процесу прийняття рішень, винагородження творчості керівників та місцевих керівників;
- дослідження та розробки - це найкращі показники інновацій.

Відтак, як ми бачимо, стратегії включають стратегічні цілі розвитку громади та становлять форму довгострокового (бажано перехідного) плану дій щодо реалізації політики соціального та економічного розвитку. Ми вияснили, що стратегія розвитку повинна містити елементи інноваційної стратегії хоча б у межах визначення обсягу та способів використання

інновацій для досягнення стратегічних переваг громади. Положення стратегії Іванівської територіальної громади також повинна визначати стратегічні цілі, спрямовані на розвиток підприємництва та поглинання інновацій, зокрема такими як:

- формування спеціальної економічної зони в межах громади;
- спільне створення регіонального промислово-технологічного парку;
- створення Інтернет-бази даних економічних та інвестиційних пропозицій;
- юридична та інфраструктурна підготовка логістично привабливої сфери інвестицій;
- підтримка органів місцевого самоврядування у здійсненні: інфраструктурних інвестицій та заходів, спрямованих на розвиток місцевого ринку праці;
- постійне економічне сприяння міжнародного характеру, включаючи поширення інформації про громаду, зокрема каталоги з інвестиційними пропозиціями;
- розроблення та застосування оптимальних процедур обслуговування інвесторів;
- підтримання високого рівня безпеки підприємницької діяльності;
- покращення системи поточних адміністративних послуг для підприємців шляхом побудови електронних систем: реєстрація, обіг та архівування документів та реалізація справ, а також аналітичні та підтримуючі процеси прийняття рішень,
- отримання інформації про стан місцевих підприємств та очікування їх власників щодо місцевого самоврядування тощо та ін.

Отже, у сучасних умовах розробка та реалізації стратегій розвитку територіальної громади, зокрема міської Іванівської громади, повинна здійснюватися за допомогою інноваційних інструментів, на базі інноваційної

стратегії громади, основною метою якої є підвищення конкурентоспроможності територіальної громади, включаючи усвідомлення ролі інновацій у місцевому розвитку, покращення регіональної інфраструктури та посилення здатності засвоювати нові організаційні технології. Сьогодні інновації є основою конкурентоспроможності, а регіони, які забезпечують належні умови для розвитку інновацій, підтримують у цьому відношенні суб'єктів господарювання, набувають нові технології та використовують результати досліджень, мають більші шанси на виробництво сучасних, конкурентоспроможних товарів та послуг, а відтак, володіють більшими темпами свого розвитку.

Місцевий розвиток є «...процесом позитивних змін на певній території, метою якого є зростання рівня її конкурентоспроможності і підвищення якості життя та добробуту мешканців, що проявляється у забезпеченні: достатніх матеріальних умов (харчування, проживання тощо); задовільних умов середовища для розвитку (можливість навчатись, відпочивати та ін.); безпеки та стабільності; перспектив розвитку». Якщо раніше процес планування місцевого розвитку був направлений на складання короткострокових поточних планів (здебільшого на 1 рік) вузької спеціалізації, то на сьогодні він охоплює значно довші періоди та більшу кількість галузей. Це пов'язане, у свою чергу, із перейманням Україною досвіду зарубіжних країн та їх допомозі (зокрема у вигляді програм) щодо розвитку процесів стратегічного планування. Загалом початок імплементації проєктів зі стратегічного планування в Україні припав на 1999 рік. Адаптація кращого зарубіжного досвіду та залучення міжнародних експертів сприяли реалізації багатьох проєктів стратегічного планування. Також їх втіленню допомогли матеріальна, зокрема технічна, підтримка з боку міжнародних організацій. Сьогодні країни ЄС продовжують обмінюватися технологіями муніципального управління, зокрема тих, що стосуються стратегічного планування, в рамках процесу трансферту управлінських інновацій [48]. Здобуття цього досвіду також є актуальним питанням для України.

Стратегічне планування допомагає визначити вектори спрямування та окреслити бажану мету, оцінити ресурси, необхідні для її досягнення, встановити строки та відповідальних за її реалізацію. Фактично стратегічне планування для органів місцевого самоврядування є інструментом, що дозволяє проаналізувати та охарактеризувати поточні події, а також дати прогнози та описати сценарії щодо майбутнього розвитку.

Варто зазначити, що місцевий розвиток є складовою регіонального і стосується невеликої території (наприклад, громади). Відтак, планування місцевого розвитку в Україні, так само як і в розвинених країнах, повинне увійти до прямої компетенції територіальних громад. Як демонструє досвід Канади, Німеччини, Чехії, Польщі та інших держав, громади стають успішними, коли здатні розвинути власну внутрішню спроможність, тобто покращити внутрішні умови функціонування та підвищити конкурентні переваги, які сприяють залученню інвестицій, розвитку бізнесу, підтримці існуючих підприємств тощо. Зазначимо, що таке планування передбачає розробку стратегічних планувальних документів. Стратегія розвитку громади - «це довготерміновий (перспективний) план заходів, що окреслює стратегічні цілі розвитку та приймає такі напрямки і пріоритети діяльності (операційні цілі та завдання), а також сфери використання фінансових коштів, які є необхідними для реалізації прийнятих цілей та завдань» [25, с. 54]. Згідно Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об’єднаної територіальної громади [74], стратегії розробляються на термін 57 років на основі Закону України «Про засади державної регіональної політики» [68] та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів».

Відтак у стратегії розвитку громади визначаються прагнення, пріоритети та інструменти забезпечення розвитку громади. Ініціювати та

очолити роботу над формуванням стратегії має орган місцевого самоврядування громади, оскільки саме він є головним органом управління території і виконує функції щодо задоволення потреб своїх жителів.

У світовій практиці застосовуються три підходи до розробки стратегії громади: адміністративний, експертний та партиципативний (підхід участі). Адміністративний підхід передбачає формування стратегії виключно працівниками державних структур. Експертний підхід полягає у залученні до процесу створення цього програмного документа фахівців, вітчизняних та міжнародних організацій. Партиципативний підхід (партнерський або підхід участі) базується на суспільному процесі розробки стратегії, учасниками якого є працівники державних структур, представники наукових установ та громадськості [22 Останній підхід є найактуальнішим для країн ЄС.

Саме їм притаманно розробляти стратегічні документи на принципах публічності, діалогу, консенсусу різних сторін. Для прикладу, стратегія польського міста Познань сформувалась як результат роботи експертів, громадських консультацій та обговорень.

«Місцеве керівництво організовувало спеціальні семінари, інтернет-форуми, зустрічі з представниками різних соціальних груп, соціологічні опитування» [11]. Слід зауважити, що партиципативний підхід найкраще єднає суспільство громади, будує партнерські відносини. Натомість в Україні часто на початковому етапі місцеве керівництво надає перевагу експертному підходу до розробки стратегії, причиною чого є намагання уникнути конфліктів між владою та мешканцями у разі розбіжності поглядів щодо певних питань.

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

Зауважимо, що для підготовки стратегії попередня діагностика стану громади є важливим джерелом інформації щодо актуальної ситуації в громаді, а також напрямів розвитку громади. Положення стратегії можуть бути використані у грантових заявках як завдання та заходи, реалізація яких потребує допомоги по фінансуванню.

Також проводиться статистичний та загальний збір інформації про територіальну громаду, зокрема демографічні показники, рівень зайнятості населення, ресурсне забезпечення, специфіка географічного розташування та наявність історично-культурної спадщини тощо. Доцільними на цьому етапі проведення опитувань громадської думки щодо поточних проблем та векторів розвитку громади, а також здійснення SWOT-аналізу;

- робота над стратегією, що полягає у формуванні бачення, пріоритетів розвитку територіальної громади та відповідних цілей та завдань;
- легалізація стратегії, яка зводиться до її ухвалення, а також визначенні плану дій з її реалізації;
- моніторинг та оцінка ефективності» [13].

Проте, зауважимо, що сьогодні громади не володіють достатніми навичками розробки та реалізації Стратегій розвитку, тому цінним і корисним є використання іноземних практик, зокрема тих, що розкривають методичні аспекти формування стратегії:

- «використання глибокого SWOT-аналізу;
- розробка комунікативної стратегії в рамках регіонального партнерства;
- залучення громадськості до процесу стратегічного планування та визначення стратегічних цілей;
- окреслення стратегічних цілей відповідно до наявних проблем та ресурсів у громаді;
- прогнозування та організація функціонування економічного механізму моніторингу реалізації стратегії» [41].

Слід звернути увагу також на те, що в Україні донедавна основна увага

зосереджувалася на розробці Стратегії, а не на плану її реалізації. Такий підхід пояснюється тим, що «...розробка якісного документу нібито автоматично призводить до високих результатів його виконання. Відтак, моніторинг результативності і реалізації стратегій в Україні часто проводився лиш формально та декларативно» [9]. Однак справедливо зазначити, що нові стратегії розвитку територій володіють вже принциповими відмінностями: до процесу розробки ширше почала залучатись громадськість, окрема увага приділялась Планам реалізації стратегії. Це свідчить про тенденцію до використання європейської практики стратегічного планування розвитком, яка характеризується такими ознаками:

- планування втілене у конкретні проєкти;
- застосування проєктного підходу та встановлення обсягу витрат на реалізацію проєктів;
- можливість отримання конкретних показників результативності;
- високий рівень інтересу учасників планування до реалізації стратегії, у зв'язку з можливістю отриманні чи доступу до додаткових ресурсів.

Загалом досвід Польщі, Німеччини, Чехії демонструє, що головними факторами стратегічного планування розвитку територій є:

- якість робочої групи, тобто учасники повинні бути ініціативними, володіти раціональним мисленням, генерувати ідеї, мати інтерес, займати відповідне владне становище тощо. Робоча група повинна включати відповідальних за впровадження стратегії, а також представників громадськості - тобто тих, для кого вона впроваджується;
- дієва комунікація, яка висвітлює кожен етап стратегічного планування (розробка, реалізація моніторинг, коректування);
- відповідність завдань стратегії існуючим ресурсам. Для впровадження стратегії необхідно максимально мобілізувати внутрішні та зовнішні ресурси. Відсутність необхідних ресурсів стає перешкодою для реалізації цілей планувального документу.

Основними чинниками низької результативності стратегічного планування в Україні є:

- «несприйняття або формальне сприйняття стратегії як документа, що визначає напрями та пріоритети розвитку території, шляхи його досягнення, інструменти оцінки результативності;
- недостатня інформаційна відкритість цих процесів, відповідно низька залученість зацікавлених сторін;
- обмеженість інструментів стратегічного планування;
- малочисельність та недостатній рівень обізнаності кадрового забезпечення;
- відповідальність сугубо органів влади за процесами стратегічного планування;
- формальність оцінювання результатів реалізації стратегії» [9].

Отже, сьогодні планування розвитку територій в Україні перебуває на етапі переходу від традиційного до стратегічного. Про залишки традиційного виду планування свідчать недостатня ефективність реалізації стратегій, їх формальність та подібність між собою попри відношення до різних територій. Загальними характеристиками стратегічного планування в Україні є: низький рівень кадрової забезпеченості у цьому процесі; переважна орієнтація на поточні проблеми, а не на стратегічні питання; обмежені навички у проєкт-менеджменті; недостатня залученість громадськості та інших зацікавлених сторін; частковість дотримання принципів прозорості та публічності. Відтак, доцільним було би створення при органах місцевого самоврядування відділ, діяльність якого була би направлена на стратегічне планування території.

# ВИСНОВКИ

Провівши дослідження теоретичних засад розробки та реалізації стратегії розвитку громади та аналіз відповідної практики на прикладі Бережанської територіальної громади, ми здобули такі результати.

Первісне розуміння терміну «стратегія» зводилося до вміння складати загальний план військової компанії. У середині XX ст. його почали використовувати в теорії управління, а пізніше у контексті регіонального публічного управління як засіб забезпечення ефективного управління розвитком територій і громад. Сьогодні термін «стратегія» застосовують під час процесу стратегічного планування по всій Україні. Незважаючи на існування різноманітних підходів до визначення поняття «стратегічне планування», наразі не існує універсального підходу до розуміння його сутності. Тим не менш, у своєму дослідженні ми зупинилися на такому його визначенні: стратегічне планування - це специфічний вид діяльності у сфері стратегічного управління, що передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку і шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням внутрішнього потенціалу і майбутніх змін зовнішніх умов функціонування суб'єкта господарювання.

Проаналізувавши стратегічне планування як елемент стратегічного управління, можна стверджувати, що управління стратегічним розвитком територіальних громад є надзвичайно важливим, оскільки за умови дотримання відповідних принципів, вивчення аналітичної бази, зарубіжного досвіду та вітчизняної практики стратегічного управління, громади можуть здійснювати ефективне та дієве стратегічне управління розвитком своїх територій, а відтак покращувати якість життя своїх мешканців.

Неабияке місце у здійсненні стратегічного планування території громади займає фінансовий потенціал громади, що являє собою сукупність усіх фінансових ресурсів та можливостей територіальної громади. Структура фінансового потенціалу включає бюджетний, податковий, інвестиційний та ощадний потенціали. Бережанська територіальна громада володіє достатнім

рівнем фінансового потенціалу. Основні макроекономічні показники (валова продукція с/г на одну особу у господарствах усіх категорій, темп зростання обсягів реалізованої промислової продукції, обсяг експорту товарів та послуг, середньомісячна заробітна плата працівників тощо) демонструють її здатність до самозабезпечення та розвитку. Однак місцевій владі слід зосередити більшу увагу на покращенні інвестиційного клімату у громаді, що сприятиме залученню інвестицій, оскільки сьогодні спостерігається низький рівень інвестиційних показників.

Формування стратегічного бачення розвитку громади, направленого на ефективний менеджмент наявних ресурсів та фандрейзинг є одним із першочергових завдань для Бережанської територіальної громади. На разі, бачимо, що попри достатній ресурсний потенціал Бережанська громада не розкрила у повній мірі свої можливості стратегічного планування та прогнозування. Доказом цього є відсутність стратегії розвитку громади як базового планувального документа території. Водночас слід зазначити, що процес розробки стратегії громади вже розпочався, про що свідчать інформація на офіційної сайті Бережанської міської ради про засідання робочої групи щодо розробки стратегії. Таким чином влада демонструє свою чітку орієнтацію на формування політики стратегічного розвитку громади. Також у громаді затверджені «Програма соціально-економічного розвитку Бережанської міської територіальної громади на 2020-2021 роки» та інші програми розвитку різних сфер життя громади.

Застосування інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії громади є вимогою сучасності. Саме інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності території. Тому розробка та реалізація стратегічних планувальних документів Бережанської територіальної громади повинні здійснюватися за допомогою інноваційних інструментів, зокрема на базі інноваційної стратегії громади. Створення належних умов для розвитку інновацій, а також співпраці влади, бізнесу і громадськості, укорінення новітніх технологій, використання наукових надбань здатні збільшити на

продукування сучасних, конкурентоспроможних товарів та послуг та пришвидшити темпи розвитку будь-якої громади.

Загалом, проведене дослідження є спробою з’ясувати теоретичні засади розробки та реалізації громади (на прикладі Бережанської територіальної громади). Проте ця проблематика потребує подальших, більш ґрунтовних наукових звернень.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об’єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019, вип. 2(22). С.1-10.
2. Бабаєв В., Новікова М. Сучасні підходи до зберігання та нарощення ресурсного потенціалу територіальної громади. Держава та суспільство. 2018. № 4. С. 197-201.
3. Баценко Л., Мантула В. Оцінка ресурсного потенціалу об’єднаної територіальної громади. European Journal of economics and management, 2019. Vol.5. I.1. P. 242-256.
4. 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.
5. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ.посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO. К.: ТОВ «София-А». 2012. 88 с
6. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навч. посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
7. Білинська М.М., Петроє О.М. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп.. Київ: НАДУ, 2019. 210 с. URL: http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/e760811a-c4bb-42dd-a5e1-cf33f3571d2f.pdf (дата звернення:14.04.2021)
8. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 1. С. 19-35.
9. Бордуланюк І.С. Стратегічне управління розвитком територіальних громад. Збірник тез доповідей ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 28 травня 2021 року).
10. Бордуланюк І.С. Оцінка ресурсного потенціалу громади. Матеріали доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 25 листопада 2021 р.)
11. Бородіна О. Інноваційні підходи у регіональній політиці на прикладі принципів SMART-спеціалізації регіону. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об’єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р.Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С.59-61.
12. Бриль М. Стратегія - основа становлення та розвитку ОТГ. Місцеве самоврядування. 2018.№5. URL:https://iiactor.ua/ukr/joumals/ms/2018/may/ issue-5/artide-36538.html (дата звернення: 24.10.2021).

13. Броль Р., Штандо А., Стратегічне створення інноваційності місцевої економіки на прикладі комуни Полковіце, Наукові праці університету економіки у Вроцлаві, № 179, 2011. С.14-18.
14. Бюджет 2021 - складний бюджет трансформаційного періоду об'єднання громади. URL:http://berezhanymrada.gov.ua
(дата звернення:14.09.2021 р.)
15. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
16. Васькович І.М., Ващенко О.М. Економічний розвиток громад в умовах децентралізації. Інноваційні підходи до місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації влади в Україні. Львів, 2019. С. 3-4.
17. Возняк Г. В. Фінансовий потенціал регіону та проблеми його оцінки.
URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66671.doc.htm
18. Гнатенко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 3. С.55-56.
19. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 72-76.
20. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 року №19. URL: https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text
21. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М., Андріяш В.І. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.
22. Жаліло Я. А., Покришка Д. С., Белінська Я. В. Післякризовий розвиток економіки України. Київ: НІСД, 2011. 66 с.
23. Жіулковські М. Процес формулювання стратегії розвитку громади. Інститут Підприємництва та Самоврядування, Варшава, 2000. С. 54-55
24. З якими фінансовими показниками закінчили 2020 рік об'єднані громади - рейтинг.URL: https://decentralization.gov.ua/news/13333 (дата звернення 16.09.2021 р.)
25. Зінчук Т.О., Патинська-Попета М.М Управління фінансовим потенціалом об'єднаних територіальних громад. Економіка АПК. 2019. №12. С. 6-15
26. Іванова А. І. Аналіз методологічних підходів до визначення стратегічного планування інноваційної діяльності. Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. 2013. Т. 21, вип. 7(2). С. 139-148.
27. Кабмін затвердив адмінцентри та плани територій 1470 тергромад. URL:https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3044124-kabmin-zatverdiv-admincentri-ta-plani-teritorij-1470-tergromad.html (дата звернення

02.09.2021)

28. Качула А. Г. Бюджетна децентралізація в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки».2018. № 29 (2). С. 95-98.

29. Кейс-стаді «Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик», 2019. 44 с.

30. Козоріз М. А. Концептуальні засади управління фінансовим потенціалом регіону. Економіст. 2011. №5. С. 24-27.

31. Кононова О. Є. Дослідження етапів еволюції та шкіл стратегічного управління. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 5(4). С. 24-29.

32. Конституційний договір між Верховною Радою України та Президентом України про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період до прийняття нової Конституції України від 08.06.1995 р. № 1к/95-ВР . Відомості Верховної Ради України. 1995. № 18. С. 133.

33. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL:http://zakon2.rada.gov.uaЛaws/show/254к/96-вр (дата звернення: 12.04.2021)

34. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Фінансові інструменти стимулювання регіонального розвитку: практика використання в Україні : монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.

35. Кузьмин В. Структурування потенціалу територіальної громади. Науковий вісник МГУ. 2015. № 11. С. 177-180.

36. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156-160.

37. Мамедов Сахіб Алі огли Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. .№ 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_12_13. (дата звернення: 21.10.2021 р.)

38. Мельник А Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 1. С. 21-36.

39. Мельник А. Формування і розвиток конкурентоспроможних територіальних громад: досвід України і Польщі. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 4.С. 141-147.

40. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад. Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2019. URL:https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Metod.recom_.spromozhnist.gromad.pdf (дата звернення:14.09.2021 р.)

41. Монастирський, Г.Л. До питання теоретичної сутності механізму

забезпечення економічного й соціального розвитку сільських поселень в системі державного регулювання економіки. Вісник ТАНГ: Зб. наук. праць, 16, 2001. С.132-136.

42. Монастирський Г.Л. Модернізація технологій управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня в умовах трансформаційних змін в Україні: дис. ... екон. наук : спец. 08.00.03. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 467 с.

43. Монастирський Г. Л., Стефінін В.В. Адаптація системи управління територіальним розвитком в Україні до європейських принципів. Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка. Вип. 10. Івано- Франківськ : Плай, 2014. С. 30-35.

44. Монастирський, Г. Л., Стефінів В.В. Модель управління розвитком громад: модернізаційно-функціональна парадигма. Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка. Вип. 11. Івано-Франківськ : Плай, 2015. С. 38-43.

45. Національна стратегія у сфері прав людини : Указ Президента України від 25.08.2015 року №501/201. URL:https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/501/2015 (дата звернення: 14.04.2021)

46. Нечипоренко А. В. Проблеми фінансування видатків місцевих бюджетів. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2016. Том 21, Вип. 11 (53). С. 84-88.

47. Нечипоренко А. В., Юрах Ю.С. Аналіз фінансового потенціалу територіальних громад в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2020. № 1-2. С. 271-284.

48. Основні фінансові показники громад, - експерти створили дашборд. URL:https://decentralization.gov.ua/news/13835 (дата звернення:16.09.2021 р.)

49. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: державне управління. 2021. № 1. С. 195-215.