

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Н. В. Сментина  
А. А. Фіалковська**

# **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ**

Навчальний посібник

КИЇВ  
2019

УДК: 346.232:338.2 (075.8)  
С: 50

*Рекомендовано до друку Вченою радою Одеського національного економічного університету (протокол № 8 від 16 травня 2019 р.)*

**Рецензенти:**

**Гургула Т. В.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України

**Уманець Т. В.** – доктор економічних наук, професор, старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України

С: 50 **Сментина Н. В., Фіалковська А. А.**

**Стратегічне планування місцевого розвитку:** навч. посіб. – К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. – 244 с.

**ISBN 978-617-7503-80-3**

Навчальний посібник розроблено відповідно до навчальної програми з дисципліни «Стратегічне планування місцевого розвитку» для студентів освітньо-професійної програми другого (магістерського) рівня «Муніципальна економіка».

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

Видання розраховано на студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також стане в нагоді широкому колу фахівців, державних службовців, причетних до розробки та впровадження інструментів збалансованого розвитку адміністративно-територіальних одиниць держави в умовах децентралізації.

ISBN 978-617-7503-80-3

© Сментина Н.В., Фіалковська А.А., 2019

## ПЕРЕДМОВА

Одним із ключових напрямів системних суспільних трансформацій в Україні є реформування територіальної організації влади на засадах децентралізації. Реалізація реформи започаткована в Україні у 2014 р. Базовою її складовою є оптимізація адміністративно-територіального устрою держави як просторової основи функціонування органів влади шляхом формування добровільно об'єднаних територіальних громад. Метою такої оптимізації є створення ефективної системи публічної влади, здатної забезпечити сприятливі умови для життєдіяльності людей та можливості для збалансованого соціально-економічного розвитку всіх регіонів шляхом раціонального використання їхнього потенціалу. Новий адміністративно-територіальний устрій повинен стати основою побудови нової моделі територіального управління, заснованої на принципах субсидіарності, балансу загальнодержавних інтересів із місцевими інтересами, повсюдності місцевого самоврядування, спроможності й самостійності територіальних громад щодо вирішення питань місцевого значення.

Реформа децентралізації зосереджує полюси уваги на місцевому розвитку як невід'ємній складовій економічного потенціалу держави, що передбачає зміцнення конкурентної позиції територіальної соціально-економічної системи первинного та другого рівня системи адміністративно-територіального устрою держави, активізацію її економічного зростання, підвищення добробуту та якості життя населення. Чітке розуміння місцевих обмежень, місцевих конкурентних переваг у підсумку дозволить виробити вдалу та дієву державну політику соціально-економічного розвитку країни.

У контексті реформи децентралізації, яка відбувається в Україні й передбачає передачу повноважень та ресурсів на місця, посилюється економічна свобода органів місцевого самоврядування. Вони змушені самостійно ухвалювати рішення з розв'язання нагальних поточних проблем розвитку підпорядкованих їм територій. Насамперед ідеться про такі послуги житлово-комунальної сфери, як: постачання води, тепла, вивезення та утилізація твердих побутових відходів, утримання будинків і прибудинкових територій, а також про модернізацію системи надання соціальних послуг – управління школами та дитячим садочками, організація первинної медичної допомоги, забезпечення утримання та організація роботи будинків культури, клубів, бібліотек, стадіонів тощо.

Для цього місцева влада має скористатися можливостями планування місцевого розвитку з тією метою, аби чітко визначити пріоритети, на які найближчим часом мають спрямовуватися зусилля керівних структур. Окрім цього, планування дозволяє визначити можливості місцевих бюджетів фінансувати реалізацію запланованих стратегічних завдань, а у випадку їх обмеженості вдаватися до пошуку альтернативних бюджетним джерел фінансування.

Навчальний посібник зі стратегічного планування місцевого розвитку для студентів, що навчаються за освітньо-професійною програмою другого

(магістерського) рівня «Муніципальна економіка» видається вперше. Формуючи навчальний посібник, автори виходили з необхідності дотримання логіки вивчення дисципліни. Авторський колектив поставив за мету максимально охопити зміст дисципліни «Стратегічне планування місцевого розвитку», включаючи теоретичні, навчально-інформаційні та прикладні теми.

Навчальний посібник містить дев'ять тем. Кожна тема в навчальному посібнику структурно подана в такому вигляді: інформація про зміст теми, основні питання та терміни, що будуть розглядатися, основний матеріал теми, контрольні запитання до теми, тестові та ситуаційні завдання за темою.

Змістовно матеріал подано із дотриманням законодавства України в питаннях стратегічного планування та з відображенням найважливіших особливостей адаптації зарубіжного досвіду до української практики господарювання. Тестові завдання складені таким чином, щоб охопити найважливіші аспекти теорії стратегічного планування місцевого розвитку. Прикладні аспекти дисципліни наведені в навчальному посібнику ситуаційними завданнями, які дають змогу закріпити, розширити та поглибити здобуті теоретичні знання, а також сформувати вміння їх застосовувати на практиці. Авторський колектив прагнув до того, щоб розвивати й закріплювати навички комплексного мислення. Подані завдання мають наскрізний характер і так пов'язані між собою, щоб виконання кожного з них ґрунтувалося на попередньо набутих знаннях та навичках.

Видання призначене як для самостійної роботи студентів з матеріалом дисципліни, так і для практичних занять у студентських групах під керівництвом викладача.

Навчальний посібник розрахований на студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також стане у нагоді широкому колу фахівців з питань стратегічного планування місцевого розвитку та державним службовцям.

## ТЕМА 1

# СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З ІНШИМИ СФЕРАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

---

- 1.1. Поняття місцевого розвитку та необхідність його планування.
- 1.2. Стратегічне планування в системі муніципального менеджменту.
- 1.3. Принципи стратегічного планування місцевого розвитку.

***Основні поняття та терміни:** місцевий розвиток, економічний розвиток, м'які чинники, жорсткі чинники, збалансований розвиток, сталий розвиток, муніципальний менеджмент, муніципальне утворення, адміністративно-територіальна одиниця, об'єднана територіальна громада, стратегічне управління, поточне управління, стратегічне планування, стратегічне мислення, принципи планування.*

---

### 1.1. Поняття місцевого розвитку та необхідність його планування

---

В усьому світі люди прагнуть мати умови для життя, які передбачають наявність гідних побутових умов, отримання якісних житлово-комунальних та інших послуг, чисте та сприятливе довкілля.

Досвід країн світу свідчить про те, що не потрібно чекати, аби мати можливість вирішувати місцеві проблеми. Варто спробувати зробити щось власними силами. На сьогодні організації-донори, державний сектор, органи місцевої влади та недержавного сектора визнають той факт, що жодна особа або організація не в змозі вирішити всі місцеві проблеми винятково власними зусиллями. Тому вони шукають відповідних партнерів, щоб об'єднати зусилля та разом вирішувати місцеві проблеми. Загальновідомо, що найкращими партнерами на місцевому рівні є самі ж громадяни. Якщо вони виявлять бажання допомогти собі самі, тоді згадані організації громадського та приватного секторів також продемонструють зацікавленість підтримати людей та їхні ініціативи. Така підтримка надається на умовах партнерства. Партнерство ґрунтується на взаємній довірі та здатності людей допомогти самим собі у вирішенні проблем місцевого розвитку. Часто люди не мають достатнього досвіду або просто не знають, як продемонструвати свою здатність бути надійним партнером. Тому вони потребують сторонньої допомоги для розвитку власного потенціалу.

З огляду на це, процес, у рамках якого публічний, економічний та неурядовий сектори співпрацюють між собою для зміцнення конкурентної

позиції території, активізації її економічного зростання, залучення інвестицій, створення нових місць праці та підвищення якості життя для всіх жителів громади узагальнює поняття **місцевий розвиток**.

Важливою запорукою добробуту громади є її *економічний розвиток*, який забезпечує належну зайнятість працездатного населення, зростання надходжень, перш за все, до місцевого бюджету, і відповідний благоустрій громади, розвиток її інфраструктури та системи послуг. Звичайно, не всі громади мають однаковий потенціал розвитку – розмір та благоустрій території, основні фонди, кваліфіковану робочу силу, транспортну мережу, водні та енергетичні ресурси тощо. Однак ефективне використання навіть обмеженого потенціалу може принести громаді значні вигоди.

Під економічним розвитком слід розуміти довготривалий процес змін в економіці, який охоплює як кількісні зміни (економічне зростання), так і якісні зміни (соціально-економічний процес), у результаті яких зростає добробут суспільства.

Місцевий економічний розвиток ґрунтується на тому переконанні, що добробут і підвищення якості життя в громадах забезпечується не стільки владою, як сектором приватного бізнесу. Органи місцевого самоврядування громади зі свого боку відіграють ключову роль у створенні сприятливого середовища для успішного бізнесу.

У наукових колах відсутнє єдине визначення поняття «місцевий економічний розвиток».

За визначенням Світового банку «*місцевий економічний розвиток*» – це **процес, у рамках якого публічний, бізнесовий та громадський сектори співпрацюють між собою для створення кращих умов для економічного зростання та створення нових робочих місць**.

Процес місцевого економічного розвитку можна визначити як трисекторний: поєднання інтересів громади (неурядового сектора), бізнесу і місцевої влади; вони повинні працювати разом для досягнення єдиної мети.

Довготривалою метою місцевого економічного розвитку є підвищення якості (стандартів) життя всім членам місцевої громади. Безпосередніми цілями місцевого економічного розвитку має бути економічне зростання, зайнятість населення і створення робочих місць, а завданням є створення органами місцевого самоврядування умов для розвитку підприємництва, приватного бізнесу та самозайнятості членів громади.

Місцевий економічний розвиток має бути всебічним процесом, до якого залучають широке коло зацікавлених осіб. Такий розвиток відбувається на певній визначеній території, межі якої зазвичай збігаються з межами (границями) адміністративно-територіальної одиниці. Процес розвитку повинен передбачати застосування підходу за принципом «знизу-вгору», коли рішення, що стосується місцевих справ, ухвалюють місцеві жителі.

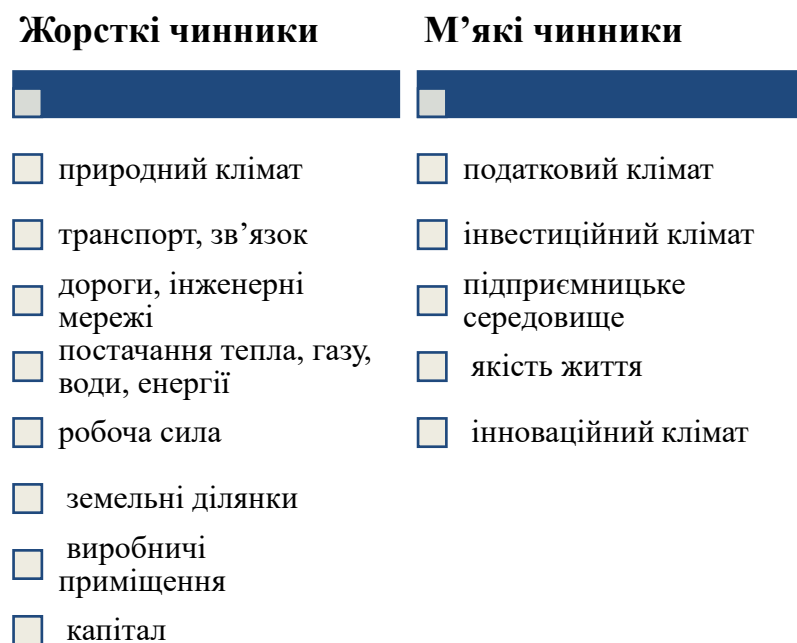
Місцевий економічний розвиток – це процес, від якого виграє вся громада включно з місцевою владою, бізнесом і громадянами. Конкуруючи з іншими територіальними утвореннями у створенні найбільш сприятливого середовища для бізнесу, що включає інфраструктуру та послуги якомога вищої якості за

якомога нижчу вартість для підприємств, територіальні громади можуть забезпечити значний розвиток існуючого бізнесу, стимулювати створення нових підприємств і залучати інвестиції. Наявність більш якісних послуг та інфраструктури дозволяють підприємствам установлювати нижчі ціни на продукцію та послуги, що сприяє збільшенню обсягів продажу, створенню робочих місць та податкових надходжень. Збільшення податкових надходжень у результаті зростання бізнесу та більшої зайнятості означає, що міста можуть, зі свого боку, підвищити якість послуг та інвестувати в розвиток інфраструктури, стаючи таким чином ще більш привабливими для бізнесу та далі підвищуючи якість життя своїх громадян.

За останні роки описаний вище підхід до місцевого економічного розвитку набув значного поширення у США та Європі. Це є відображенням суттєвого відходу від практики прямого втручання уряду в справи бізнесу, яка була поширена в США та багатьох країнах Європи протягом тривалого часу в 1960 – 1970 рр., і донедавна в країнах з перехідною економікою в Центральній і Східній Європі.

Місцевий розвиток характеризується комплексом різноманітних просторових, економічних, соціальних, культурно-духовних, екологічних та інших чинників, які необхідно враховувати у процесі планування.

Європейська практика та світовий досвід дають підстави визначити основні чинники місцевого економічного розвитку та показати їх у розрізі жорстких та м'яких (рис. 1.1).



*Рис. 1.1 – Чинники місцевого економічного розвитку*

**Жорсткі чинники** – це характеристики, які є незмінними для певної території, а також ті, які дуже складно змінити в короткий період часу. Наприклад, географічне положення, межі території, природні ресурси, інженерно-технічну і виробничу інфраструктуру, трудові ресурси та загальні демографічні показники, параметри споживчого ринку.

**М'які фактори** – це характеристики, які є результатом якісної оцінки економічного середовища, які можуть бути змінені протягом відносно короткого періоду часу. У їх складі виділяють: ефективність державних органів, рівень корупції, відкритість влади, адміністративні процедури, дотримання прав власності, місцеві податки і збори, взаємовідносини бізнесу і суспільства, рівень громадської безпеки, діловий оптимізм, наявність додаткових чинників, що поліпшують діловий клімат.

Конкурентні виклики XXI століття обумовлюють необхідність забезпечення економічного зростання на засадах збалансованості, що передбачає передачу в спадщину нащадкам усіх компонентів навколишнього середовища у стані не гіршому за той, який існує сьогодні.

Поняття збалансований розвиток у перекладі з англomовного терміна «sustainable development» спирається на необхідність установалення балансу між задоволенням сучасних потреб суспільства та захистом майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному довкіллі.

Загально визнаним є розуміння збалансованого розвитку як гармонійного поєднання трьох складових розвитку: економічної, соціальної та екологічної. Досягнення збалансованості між трьома складовими має забезпечити можливість переходу до такого розвитку суспільства, за якого не виснажаться ані природні, ані людські ресурси.

Найбільш вдалим, на нашу думку, визначенням поняття **«збалансований розвиток»** серед тих, що трапляються в науковій літературі, є сприйняття його як процесу **«забезпечення функціонування територіальної системи із заданими параметрами у певних умовах протягом необхідного проміжку часу, що веде до гармонізації факторів виробництва та підвищення якості життя сучасних і наступних поколінь за умови збереження й поетапного відтворення цілісності навколишнього середовища»**.

В Україні популярності набув термін «сталий розвиток», який з'явився внаслідок перекладу терміна «устойчивое развитие» з російської мови. Одночасно в нормативно-правовому полі держави поняття сталий розвиток та збалансований вживаються як синоніми.

У межах запровадження в Україні програм міжнародної технічної допомоги сталий розвиток пов'язується із місцевим економічним розвитком.

Отже, парадигма (модель, зразок) збалансованого місцевого економічного розвитку повинна включати вимоги щодо зростання економічних показників, захисту довкілля, соціальної складової.

---

## 1.2. Стратегічне планування в системі муніципального менеджменту

---

У територіальній структурі кожної держави можна виділити три рівні: національний, регіональний та первинний. Первинний рівень називають



муніципальним. На муніципальному рівні формуються найменші адміністративно-територіальні одиниці країни, що у світовій практиці отримали назву муніципальних утворень.

**Муніципальне утворення** – це первинна адміністративно-територіальна одиниця держави, у рамках якої здійснюється місцеве самоврядування, представлене територіальною громадою та виборними органами й забезпечене, певним чином, фінансово-матеріальною основою.

У кожній країні муніципальні утворення мають свою назву: у США – муніципалітет, таун, тауншин; у Польщі – гміна; у Швеції та Франції – комуна; у Німеччині – община. В Україні термін „муніципальне утворення” не використовується. Однак, використовуючи зарубіжний досвід, до муніципальних утворень у нашій країні можна віднести базові адміністративно-територіальні одиниці: село, селище та місто чи їх об’єднання.

**Адміністративно-територіальна одиниця України** – це компактна частина єдиної території України, що є просторовою основою для організації і діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює, що адміністративно-територіальна одиниця – це область, район, місто, район у місті, селище, село». Стаття 133 Конституції України визначає, що систему адміністративно-територіального устрою України складають: Автономна Республіка Крим, області, райони, міста, райони в містах, селища і села.

Добровільне об’єднання мешканців декількох розрізнених сіл, селищ чи міст в один адміністративний центр позначає поняття **об’єднана територіальна громада**. Після об’єднання створюється новий адміністративний центр (як правило – найбільший населений пункт з об’єднаних), а в ньому – нова загальна для всіх об’єднаних населених пунктів рада та інші органи самоврядування.

Нові об’єднані громади створюються відповідно до Закону України «Про добровільне об’єднання територіальних громад». Створення об’єднаних територіальних громад стало можливим завдяки реформі децентралізації.

В Україні замість поняття „муніципальний” частіше вживається термін „комунальний” (комунальне господарство, комунальна власність), що відповідає французькій моделі місцевого самоврядування, елементи якої використані при побудові системи управління розвитком первинних адміністративно-територіальних утворень у нашій державі.

Не можна ототожнювати поняття населений пункт (поселення) та муніципальне утворення, оскільки до складу муніципального утворення як первинної адміністративно-територіальної одиниці може входити декілька населених пунктів. Так, в Україні декілька сіл можуть формувати одну сільську територіальну громаду, що традиційно перебрала на себе назву представницького органу місцевого самоврядування села — сільська рада. Усі поселення поділяються на міські (місто, селище) та сільські (село, хутір).

Сучасним інструментом управління розвитком муніципального утворення в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі і пов’язаної з цим невизначеності є стратегічне управління. Термін “стратегічне управління” уведений у лексику менеджменту в 1960–70-х роках для того, щоб позначити

відмінності між поточним управлінням та управлінням, що здійснюється на вищому рівні.

**Стратегічне управління** – процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, головною ланкою якого є стратегічний вибір, що ґрунтується на співставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього оточення.

Щодо доцільності та необхідності орієнтації органів державної влади та управління на стратегічне управління та планування доречним буде висловлювання з приводу того, що «використання інституту стратегічного планування ставить владу в нову, більш міцну позицію, за якої можливий перехід від парадигми функціонування до парадигми розвитку».

Порівняння стратегічного та поточного управління наведено в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1 – Порівняння стратегічного та поточного управління*

<b>Стратегічне управління</b>	<b>Поточне управління</b>
Орієнтоване на розвиток	Орієнтоване на підтримку існуючого стану
Сконцентроване на виявленні нових можливостей	Акцент робиться на ефективному використанні реальних можливостей
Орієнтоване на середовище загалом. Має широкий аспект бачення, що виходить за межі організації та досліджує зовнішнє середовище	Орієнтоване, передусім, на організацію, удосконалення її внутрішнього середовища
Суцільне та інтегруюче	Локальне, сконцентроване на окремих завданнях, має розподільний характер
Орієнтоване на широкий спектр соціально-політичних інтересів об'єкта управління та поза ним	Діє в межах окремих напрямків, діяльності, спеціалізованих завдань і професійних інтересів
Перманентне з певним аспектом планування, здійснюється циклами	Безперервне
Відбувається в умовах підвищеної невизначеності	Вивчає конкретику поточних справ. Невизначеність незначна
Постановником завдань та носієм головних ідей є вище керівництво об'єкта управління	Реалізується менеджерами середньої та нижньої ланок

Таблиця 1.1 наочно демонструє, що стратегічне управління спирається на людський потенціал як основу організації або на територіальну громаду як основу будь-якої території, орієнтує їх діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання й забезпечує своєчасні зміни об'єкта управління, які відповідають викликам з боку зовнішнього середовища. Саме це дозволяє досягати мети функціонування адміністративно-територіальної одиниці держави та домагатися конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління постійно фіксує, що необхідно робити сьогодні для досягнення бажаних цілей у майбутньому. Водночас стратегічне управління – процес, що визначає послідовність дій з розробки й реалізації стратегії. Така послідовність включає постановку цілей, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку зв'язку із зовнішнім середовищем – усе це дозволяє організації/території/державі добиватися виконання поставлених

завдань. Отже, сама сутність стратегічного управління робить його обов'язковим інструментом муніципального менеджменту в сучасних умовах, коли зміни відбуваються надзвичайно швидко, а традиційні територіальні конкурентні переваги часто втрачають своє значення як вирішальні фактори розвитку.

Процес стратегічного управління складається з чотирьох взаємопов'язаних функцій: **планування, організація, мотивація, контроль**.

У більш загальному вигляді у стратегічному управлінні виділяють дві фази:

- ❖ стратегічне планування (разом з етапом стратегічного аналізу);
- ❖ впровадження стратегії (разом з етапом стратегічного контролю).

Обов'язковим елементом управлінської діяльності, початком й основою менеджменту є планування.

Функція планування відповідає на такі базові три питання (рис. 1.2):

➤ *Де ми знаходимося у цей час?* Для відповіді на запитання необхідно оцінити сильні й слабкі сторони в усіх важливих сферах, зокрема таких, як фінанси, трудові та матеріальні ресурси тощо, заради того, щоб визначити, чого можна реально досягнути в майбутньому.

➤ *Де ми хотіли б знаходитися (куди ми бажємо рухатися)?* Оцінюючи можливості й загрози в навколишньому середовищі, визначається, якими повинні бути стратегічні цілі і що може бути перепорою в досягненні мети.

➤ *Як досягти бажаного результату (як ми збираємося це зробити)?* У пошуку відповіді на запитання необхідно вирішити, що необхідно зробити, щоб досягнути поставленої мети.

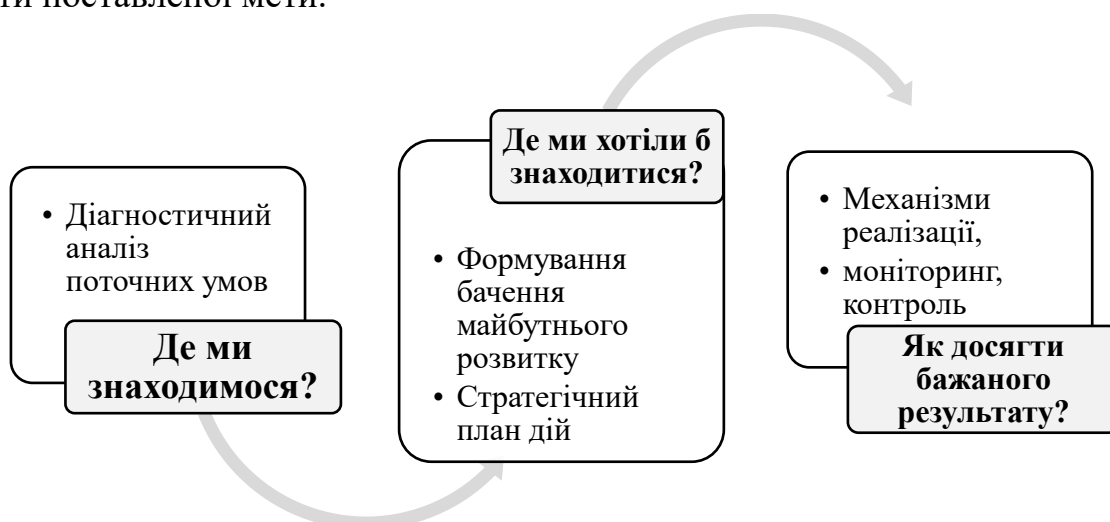


Рис. 1.2. – Послідовність етапів стратегічного планування

Вдаючись до планування, намагаються встановити основні напрями діяльності, які забезпечать єдність цілей для всіх жителів муніципального утворення.

У більш загальному вигляді **стратегічне планування – систематизований процес, за допомогою якого планується та прогнозується діяльність на майбутнє.**

У державному управлінні важливо розрізняти:

- планування для організації, тобто міністерства чи центрального органу виконавчої влади;
- планування для галузі, сфери діяльності;
- планування на рівні держави, регіону, муніципального утворення чи населеного пункту.

Відповідно, **стратегічне планування** – процес, за допомогою якого **організація (міністерство, орган виконавчої влади), регіон чи муніципальне утворення планує та прогнозує свою діяльність на майбутнє.**

За визначенням Організації Об'єднаних Націй стратегічне планування являє собою особливий вид діяльності суб'єктів господарювання, територіальних органів виконавчої та законодавчої влади (органів місцевого самоврядування, адміністрацій регіонів, регіональних асоціацій), державних органів виконавчої та законодавчої влади, які беруть участь у підготовці проектів стратегічних рішень у вигляді прогнозів на термін більш ніж декілька років, програм та планів, що передбачають висування конкретної мети, та стратегій поведінки відповідних суб'єктів управління, реалізація яких забезпечує їхнє ефективне функціонування в довготривалій перспективі з урахуванням наявних ресурсів, вибору пріоритетів їх використання з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Слід відмітити, що розуміння стратегічного планування в Радянському Союзі та в країнах західної Європи дещо відрізняються між собою. За радянських часів планування зосереджувалося на намаганні планувати та змінювати зовнішнє середовище відповідно до цілей держави. У закордонному контексті стратегічне планування – спроба контролювати зовнішнє середовище, сприймаючи його таким, яким воно є, без намагання адміністративними інструментами змінити його. Основне завдання зводилося до гнучкого пристосування діяльності державних інституцій у досягненні своїх цілей до середовища, що трансформується.

Невід'ємною складовою стратегічного управління є наявність стратегічного мислення у керівництва.

**Стратегічне мислення** й, відповідно, – стратегічні дії державних службовців і представників місцевого самоврядування мають велике значення для успішного розвитку муніципального утворення чи населеного пункту. Орієнтуючись на зміну дійсного стану речей, стратегічне мислення переслідує за мету конструювання бажаного майбутнього для об'єкта управління (наприклад, муніципального утворення чи населеного пункту) та визначення практичних засобів його досягнення.

Ознаками відсутності стратегічного мислення у керівництва є:

- точка зору, що середовище практично не змінюється;
- початок розробки програми дій з аналізу лише внутрішніх можливостей;
- бажання розписати все наперед в оперативних «планах», будувати «на століття».

Базовими положеннями, що свідчать про наявність стратегічного мислення в керівництва муніципального утворення, є:

- орієнтація на громадянина як на клієнта-споживача;
- розуміння потреби постійної готовності до змін;
- усвідомлення суті стратегічного порівняно з «поточним», оперативним;
- комплексне розуміння кінцевого результату стратегічного планування;
- розуміння «пасток» стратегічного планування;
- інструментально-технологічний аспект стратегічного мислення;

Загалом володіння суб'єктами планування навичками стратегічного мислення надає вагомих переваг об'єкту планування – організації, муніципальному утворенню чи населеному пункту.

#### **Стратегічний підхід до діяльності:**

- дає підстави для усвідомлення що й навіщо робити і що є важливим, чого не варто робити й чому;
- орієнтує на широке філософське осмислення управлінської діяльності крізь призму головного призначення об'єкта управління;
- розглядає об'єкт управління в його зовнішньому середовищі, визначає цілі та завдання діяльності, що є систематичним намаганням відійти від рутинного управління й краще уявити майбутнє об'єкта;
- спрямовує увагу на зміцнення позицій об'єкта управління в нестабільному оточенні, завдяки чому щоденні рутинні дії перетворюються на загальний, осмислений рух до заданої цілі;
- на відміну від тоталітарного мислення не нав'язує єдину модель управління, а орієнтується на плюралізм підходів і позицій, на співпрацю для узгодження інтересів.

Стратегічне мислення формується завдяки виробленню результативних і ефективних стратегічних планів.

#### **Стратегічний план допомагає:**

- установити пріоритети розвитку організації, регіону, муніципального утворення чи окремого населеного пункту;
- пояснити майбутні напрями політики громадянам;
- оцінити результативність й ефективність використання ресурсів, особливо бюджетних коштів;
- оцінити сьогоднішні рішення в світлі майбутніх змін;
- створити логічно-послідовну й захищену базу для ухвалення рішень;
- результативно діяти в мінливому середовищі.

Слід зазначити, що основна відмінність між традиційним довгостроковим і стратегічним плануванням полягає в трактуванні майбутнього. У системі довгострокового планування робиться припущення, що майбутнє може бути передбачене шляхом перенесення нинішніх тенденцій зростання. Органи державної влади та місцевого самоврядування в такому разі виходять з того, що в перспективі підсумки діяльності обов'язково покращаться порівняно з минулим, і цю тезу закладають в обґрунтування стратегії розвитку муніципального утворення. Типовий результат такої практики – планування

оптимістичних показників соціально-економічного розвитку та отримання реальних результатів, які найчастіше істотно нижчі від запланованих. У системі стратегічного планування – інша постановка питання. Тут не вважається, що майбутнє неодмінно повинно бути кращим ніж минуле і його можна вивчати методами екстраполяції. Тому в стратегічному плануванні важливе місце відводиться аналізу перспектив територіального розвитку, завданням якого є з'ясування тих небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити тенденції, що склалися. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій у конкурентній боротьбі.

Стратегічне планування – це планування, яке орієнтується на активні дії, будучи довготерміновим, стосується сукупності проблем та активізує увагу на оптимальному задоволенні потреб місцевого співтовариства, сприяючи досягненню громадської злагоди. Стратегічне планування підвищує конкурентоздатність муніципального утворення. Наявність розробленого стратегічного плану є чинником залучення інвесторів.

Стратегічне планування в системі муніципального менеджменту виконує насамперед аналітично-прогностичну функцію. Окрім того, воно реалізує й пізнавально-виховну функцію, спрямовану на формування в суб'єктів місцевих відносин нових уподобань та пріоритетів.

Головні переваги від використання стратегічного планування в системі муніципального менеджменту наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги застосування стратегічного планування в системі муніципального менеджменту

Ключові напрями	Основні переваги
Управління та співробітництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>– допомога уряду у створенні системи управління на базі аналізу досягнутих результатів;</li> <li>– сприяння більш чіткому визначенню завдань, що стоять перед територіальною громадою, реагування на ці виклики більш безпосередньо та більш ефективно;</li> <li>– сприяння більшій узгодженості та зв'язку між адміністративними структурами для координації громадських дій через багаторівневе управління;</li> <li>– зміна системи управління в напрямі визначення пріоритетів розвитку.</li> </ul>
Мобілізація зацікавлених сторін	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримує та структурує діалог між стейкхолдерами, допомагає в розробці рішень на основі консенсусу;</li> <li>– відкриває нові перспективи та можливості для соціальної інтеграції;</li> <li>– може забезпечити прийнятність політики старого уряду новим.</li> </ul>

Розробка інноваційних і стійких концепцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визнає матеріальні та нематеріальні культурні цінності, які додають цінність для якості життя;</li> <li>– визнає екологічні проблеми як пріоритетні для сталого розвитку соціально-економічних систем;</li> <li>– забезпечує гнучкі інструменти для швидкого реагування уряду на стихійні лиха.</li> </ul>
Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сприяє легшому збалансуванню обмежених ресурсів із джерелами їх покриття;</li> <li>– генерує більш широке розуміння обов'язків;</li> <li>– забезпечує визначеність для довгострокового інвестування з боку громадян та приватних операторів.</li> </ul>

Загалом, в умовах демократизації суспільства публічний сектор повинен намагатися виробити саме таке бачення місцевого розвитку, за якого розроблена стратегія орієнтуватиметься не лише на розв'язання нагальних поточних проблем муніципального утворення зусиллями публічного сектора, але й дозволяє тісно співпрацювати з місцевим бізнесом, сусідніми органами місцевого самоврядування, національними та міжнародними партнерами.

У муніципальному менеджменті використовують різноманітні алгоритми стратегічного планування:

1) *алгоритм Бейлі* (США), який охоплює 6 етапів: визначення цілей розвитку муніципального утворення; опис і прогноз тенденцій та чинників, що впливають на функціонування муніципального утворення; оцінка внутрішніх активів муніципального утворення; адаптація структури органів місцевого самоврядування до плану; реалізація плану; оцінка впливу плану на соціально-економічні процеси та внесення в нього коректив;

2) *багатоступеневе планування* (використовується Агентством муніципального розвитку США), що включає такі етапи: проведення інвентаризації ресурсів та аналіз тенденцій; прогноз того, що відбуватиметься за певних умов (метод сценаріїв та побудови імітаційних моделей); визначення цілей і завдань; співставлення та оцінка альтернативних планів з урахуванням низки показників; вибір найбільш прийняттого варіанта; підготовка детальних планів для різних складових загальних планів, потужностей місцевої інфраструктури та програм; реалізація планів; постійна оцінка всього процесу загалом;

3) *модель Мейерсона*, що передбачає: виявлення найбільш актуальних проблем муніципального утворення в процесі опитування жителів; аналіз матеріалів, одержаних від місцевих консультативних груп; визначення загальних цілей економічного розвитку; збір даних для аналізу з метою загальної оцінки наявних ресурсів; корекцію цілей після отримання більш точних даних; підготовку альтернативних планів розвитку; оцінку кожного запропонованого плану з точки зору ефективності його здійснення; затвердження кінцевого плану розвитку муніципального утворення; виконання

плану; спостереження за результатами виконання плану та їх оцінка; аналіз результатів та їх порівняння з цілями, що ставляться в плані;

4) *метрополітенське планування Хейвуда* (Канада), що охоплює такі етапи: громадська і професійна дискусія про цілі розвитку муніципального утворення; професійний аналіз цілей і можливостей; вироблення громадських і політичних методів оцінки цілей; вибір цілей і можливостей; прийняття обраної політики; спільне (політиками і спеціалістами з планування) приведення плану до виконання. Цей алгоритм ілюструє триєдність діалогу в процесі стратегічного планування розвитку муніципального утворення між політиками, населенням та фахівцями професіоналами.

Алгоритми стратегічного планування розвитку муніципального утворення подібні між собою і в цілому відображають етапи процесу ухвалення управлінського рішення.

Говорячи про важливість стратегічного планування в системі державного управління економікою, слід пам'ятати про одне із застережень щодо цього процесу – «стратегічне планування не варто вважати самоціллю чи панацеєю від усіх негараздів»; це не є догматична «ковдра» безпечного й безтурботного існування.

Основні риси, що властиві стратегічному плануванню, наведено на рис. 1.3.



*Рис. 1.3. – Загальні риси процесу стратегічного планування*

Головне призначення стратегічного планування – створити й підтримати відповідність між цілями розвитку, потенційними можливостями й шансами.

У системі муніципального менеджменту стратегічне планування слід розглядати водночас як процес і як результат. Процес охоплює систематичне вивчення ситуації для успішної діяльності на перспективу; визначення найбільш дієвого способу досягнення цілей та завдань. Результат – це документ, у якому детально викладені заходи, необхідні для досягнення



майбутніх цілей, визначених на основі інформації, що отримана під час процесу планування.

Обов'язковими для розробки базовими видами планувальних документів на місцевому рівні є:

1. Стратегії місцевого розвитку.
2. Просторові програми (Генеральні плани населених пунктів).
3. Щорічні програми соціально-економічного розвитку та культурного розвитку території.

Усі види планувальних документів на місцевому рівні тісно пов'язані між собою та сприяють вирішенню питань підвищення ефективності функціонування муніципального утворення, але водночас різняться між собою.

*Стратегії та щорічні програми місцевого розвитку* спрямовані на формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектора, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення, підвищення рівня його життя.

Стратегічний план розвитку муніципального утворення – це своєрідна його конституція, на основі якої виробляються цільові програми. Стратегічний план може розроблятися як для муніципального утворення загалом, так і для окремих муніципальних функціонально-галузевих сфер та комунальних підприємств.

*Просторові програми (Генеральні плани)* стосуються розвитку території як об'єкта реалізації містобудівної політики місцевої влади. Просторове планування є важливою складовою стратегічного планування розвитку громади.

На жаль, в Україні поки що цьому питанню приділяється надто мало уваги. Постійне спрощення різних дозвільних процедур у будівництві призвело до того, що міста й села перетворюються в заплутані кам'яні джунглі, де практично неможливо забезпечити якісне та безпечне життєве середовище для людини. Відсутність єдиних планувальних документів у межах та за межами населеного пункту призвело до нераціонального управління землями державної й комунальної форм власності, що тепер вкрай ускладнює залучення внутрішніх чи зовнішніх інвесторів. Скасування такого виду містобудівної документації, як місцеві правила забудови, ще більше ослабило роль органів місцевого самоврядування в упорядкуванні простором своїх громад.

Проте навіть у цих умовах органи місцевого самоврядування можуть мати значний вплив на ситуацію на підлеглий території. Основними елементами такого впливу може стати генеральний план населеного пункту, зонування території, а основним документом стратегічного плану має стати схема планування території громади. Наявність такого документа вирішує низку питань раціонального використання земель муніципального утворення, збереження їх від необґрунтованого використання. Схема планування території громади має узгоджуватись із стратегією розвитку громади. Ці документи бажано готувати паралельно.

Генеральний план населеного пункту визначає загальні підходи до забудови поселення та перспективи його розвитку на майбутнє. Проте сьогодні,

коли більшість генеральних планів застаріли або у випадку, коли в поселенні немає нового будівництва, важливо розробляти детальні плани окремих територій у межах поселення, де можливий хоча б якийсь розвиток і хоча б якесь будівництво.

Особливо це актуально для адміністративних центрів об'єднаних громад, створених на базі містечок, селищ чи великих сіл. Нові, досить великі бюджети, які з'явилися у цих громадах, неодмінно приведуть до пожвавлення місцевого економічного життя. Відсутність цілісного плану організації простору, неминуче призведе до реальних проблем, після встановлення різноманітних МАФів чи рівновеликого будівництва, появи високих огорож тощо.

Тому сьогодні об'єднані територіальні громади мають можливість здійснити планування таких своїх перспективних територій.

---

### 1.3. Принципи стратегічного планування місцевого розвитку

---

Стратегічне планування місцевого розвитку має ґрунтуватись на принципах планування сталого розвитку територій (див. Додаток А) та низці спеціальних принципів, основні з яких наведено в таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3 – Принципи стратегічного планування місцевого розвитку*

Принципи	Змістовність принципів
Об'єктивність	Спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію, зібрану під час розроблення стратегії
Цілепокладання	Чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей
Результативність	Спрямування всіх заходів, внесених до стратегії, на досягнення поставлених цілей
Ефективність	Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території
Пріоритетність	Включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території
Компетентність	Забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія, та компетенції органів управління територіальним розвитком
Комплексність	Створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, що базується на соціальному консенсусі
Спадкоємність	Залучення до процесу розроблення стратегії представників усіх зацікавлених сторін
Альтернативність	Опрацювання альтернативних варіантів при розробленні стратегії
Прозорість	Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, широке висвітлення їх у ЗМІ, залучення до них зацікавлених сторін
Ситуаційність	Виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації

Змістовність принципів стратегічного планування відповідно до Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» наведено в таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4 – Змістовність принципів стратегічного планування відповідно до правового поля України*

Принцип	Тлумачення
Цілісності	забезпечується розробленням взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів економічного й соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць на коротко- та середньостроковий періоди і на більш тривалий період
Об'єктивності	полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного й соціального розвитку розробляються на основі даних органів державної статистики, центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері економічного й соціального розвитку, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних із офіційних видань НБУ
Науковості (наукової обґрунтованості)	забезпечується розробленням прогнозних і програмних документів економічного й соціального розвитку на науковій основі, постійним удосконаленням методології та використанням світового досвіду в галузі прогнозування та розроблення програм економічного й соціального розвитку
Гласності	полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного й соціального розвитку є доступними для громадськості. Інформування про цілі, пріоритети та показники цих документів забезпечує суб'єктів підприємницької діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності
Самостійності	полягає в тому, що місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів економічного й соціального розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Прогнозування та розроблення програм економічного й соціального розвитку забезпечує координацію діяльності органів виконавчої влади та ОМС
Дотримання загальнодержав- них інтересів	полягає в тому, що органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні здійснювати розроблення прогнозних і програмних документів економічного й соціального розвитку, виходячи з необхідності забезпечення реалізації загальнодержавної соціально-економічної політики та економічної безпеки держави
Рівності	полягає в дотриманні прав та врахуванні інтересів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання всіх форм власності

У проекті Закону «Про державне стратегічне планування» перелік принципів дещо інший. До складу тих, що наведені в таблиці, додаються такі: внутрішньої збалансованості, результативності, безперервності, партнерства, відповідальності учасників.



### ***Контрольні запитання до теми***

1. Що, на Вашу думку, являє собою «місцевий економічний розвиток»?
2. Які чинники місцевого економічного розвитку є жорсткими, а які м'якими?
3. Що являє собою збалансований розвиток?
4. Що, на Вашу думку, являє собою муніципальне утворення?
5. Чим відрізняється стратегічне управління від поточного?
6. Із яких функцій складається процес стратегічного управління?
7. На які запитання надає відповідь така функція стратегічного управління, як планування?
8. Що являє собою стратегічне планування в системі державного управління?
9. Які ознаки відсутності стратегічного мислення в керівництва?
10. У чому, на Вашу думку, полягають основні переваги стратегічного підходу до управлінської діяльності?
11. Чим пояснюються переваги застосування стратегічного планування в системі муніципального менеджменту?
12. Які Вам відомі алгоритми стратегічного планування, що використовуються в муніципальному менеджменті?
13. Які загальні риси властиві процесу стратегічного планування?
14. Які види планувальних документів на місцевому рівні Вам відомі?
15. Які основні принципи стратегічного планування та в чому полягає їхній зміст?



### ***Тестові завдання за темою***

- 1) *Місцевий економічний розвиток ґрунтується на переконанні, що:*
- а) добробут і підвищення якості життя в громадах забезпечується не стільки владою, як сектором приватного бізнесу;
  - б) добробут і підвищення якості життя в громадах забезпечується владою;
  - в) добробут і підвищення якості життя в громадах забезпечується сектором приватного бізнесу та залежить від рівня сприятливості місцевих умов для його зростання;
  - г) добробут у громадах забезпечується повною зайнятістю працездатного населення, зростанням надходжень до місцевого бюджету, розвитком інфраструктури та системи послуг.

- 2) *Місцевий економічний розвиток – це:*
- а) довготривалий процес змін в економіці, який охоплює економічне зростання, так і соціально-економічний процес, у результаті яких зростає добробут суспільства;
  - б) процес, у рамках якого публічний, бізнесовий та громадський сектори співпрацюють між собою для створення кращих умов для економічного зростання та створення нових робочих місць;
  - в) процес, у рамках якого публічний сектор співпрацює з приватним сектором для інвестування в розвиток об'єктів міської інфраструктури;
  - г) процес активізації економічного зростання територіальної громади, залучення інвестицій, створення нових місць праці та підвищення якості життя для всіх мешканців громади зусиллями публічного сектора економіки.
- 3) *Довготривалою метою місцевого економічного розвитку є:*
- а) підвищення якості (стандартів) життя всім членам місцевої громади;
  - б) економічне зростання;
  - в) зайнятість населення і створення робочих місць;
  - г) правильної відповіді немає.
- 4) *Процес місцевого економічного розвитку можна визначити як:*
- а) односекторний;
  - б) двосекторний;
  - в) трисекторний;
  - г) багатосекторний.
- 5) *У складі жорстких чинників місцевого економічного розвитку виділяють:*
- а) податковий клімат;
  - б) природний клімат;
  - в) інвестиційний клімат;
  - г) інноваційний клімат.
- 6) *У складі м'яких чинників місцевого економічного розвитку виділяють:*
- а) транспорт;
  - б) підприємницьке середовище;
  - в) робочу силу;
  - г) виробничі приміщення.
- 7) *Поняття збалансований розвиток:*
- а) передбачає перехід до такого розвитку суспільства, за якого не виснажуються природні ресурси;
  - б) ґрунтується на необхідності установа балансу між задоволенням сучасних потреб суспільства та захистом майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу в безпечному довкіллі;

- в) передбачає передачу в спадщину нащадкам усіх компонентів навколишнього середовища у стані, який існує сьогодні;
- г) усі відповіді у повній мірі визначають дане поняття.

8) *У територіальній структурі кожної держави виділяють такі рівні:*

- а) національний рівень та регіональний;
- б) регіональний та муніципальний;
- в) національний, регіональний та первинний рівень;
- г) правильної відповіді немає.

9) *Процес стратегічного управління складається з таких взаємопов'язаних функцій:*

- а) планування, мотивація, контроль, порівняння;
- б) планування, організація, мотивація, управління;
- в) планування, організація мотивація, контроль;
- г) організація, мотивація, контроль, порівняння.

10) *Функції стратегічного управління реалізуються в такій послідовності:*

- а) планування, мотивація, контроль, організація;
- б) планування, організація, контроль, мотивація;
- в) планування, організація мотивація, контроль;
- г) організація, планування, мотивація, контроль.

11) *Стратегічне планування в державному управлінні – це процес:*

- а) за допомогою якого міністерство планує та прогнозує свою діяльність на майбутнє;
- б) за допомогою якого регіон планує та прогнозує свою діяльність на майбутнє;
- в) за допомогою якого територіальна громада планує та прогнозує свою діяльність на майбутнє;
- г) усі відповіді є правильними.

12) *Стратегічне планування - це:*

- а) наукове дослідження, яке включає всебічний аналіз і вивчення тенденцій розвитку об'єкта дослідження в умовах дії об'єктивних законів;
- б) розробка індикативних планів на довгостроковий період;
- в) процес, за допомогою якого міністерство, регіон чи територіальна громада планує та прогнозує свою діяльність на майбутнє;
- г) правильної відповіді немає.

13) *У державному управлінні розрізняють планування для:*

- а) міністерств, галузей та сфер економічної діяльності;
- б) галузей національної економіки;
- в) міністерств, галузей, сфер економічної діяльності, територій;
- г) регіону, району, міста.

- 14) *На формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектора, залучення інвестицій, забезпечення соціальних потреб населення, підвищення рівня його життя спрямовано такі базові планувальні документи місцевого рівня:*
- а) стратегії та щорічні програми місцевого розвитку;
  - б) Генеральні плани населених пунктів;
  - в) щорічні програми соціально-економічного розвитку та культурного розвитку території;
  - г) усі перелічені документи.
- 15) *Принцип об'єктивності стратегічного планування означає:*
- а) чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей;
  - б) створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, що базується на соціальному консенсусі;
  - в) залучення до процесу розроблення стратегії представників усіх зацікавлених сторін;
  - г) спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію, зібрану під час розроблення стратегії.
- 16) *Принцип спадкоємності стратегічного планування означає:*
- а) чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей;
  - б) створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, що базується на соціальному консенсусі;
  - в) залучення до процесу розроблення стратегії представників усіх зацікавлених сторін;
  - г) спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію, зібрану під час розроблення стратегії.
- 17) *На доцільність залучення до процесу розроблення стратегії всіх зацікавлених сторін націлює такий принцип стратегічного планування:*
- а) комплексності;
  - б) спадкоємності;
  - в) прозорості;
  - г) рівності.
- 18) *Принцип комплексності стратегічного планування означає:*
- а) чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей;
  - б) спрямування всіх заходів, внесених до стратегії, на досягнення поставлених цілей;
  - в) створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, що базується на соціальному консенсусі;
  - г) спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію, зібрану під час розроблення стратегії.

- 19) *Принцип рівності стратегічного планування полягає у:*
- а) чіткому формулюванні мети та конкретних стратегічних цілей;
  - б) створенні диверсифікованої та інноваційної економічної структури, що базується на соціальному консенсусі;
  - в) залученні до процесу розроблення стратегії представників усіх зацікавлених сторін;
  - г) дотриманні прав та врахуванні інтересів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання всіх форм власності.
- 20) *Процедуру розподілу повноважень між органами влади та місцевого самоврядування за розроблення та затвердження прогнозно-програмних документів визначає такий принцип стратегічного планування:*
- а) рівності;
  - б) самостійності;
  - в) партнерства;
  - г) цілісності.
- 21) *Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів економічного й соціального розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць відповідно до такого принципу стратегічного планування:*
- а) комплексності;
  - б) самостійності;
  - в) прозорості;
  - г) рівності.



### **Ситуаційні завдання за темою**

#### **Завдання 1**

Надайте аргументи щодо:

- а) необхідності розробки стратегії розвитку муніципального утворення;
- б) недоцільності долучатися до процесу розробки стратегії розвитку муніципального утворення в поточний період часу.

#### **Завдання 2**

За результатами роботи в групах (представники влади, бізнесу, громадськості) сформулюйте відповіді на запитання:

- 1) Що Ви бажаєте дізнатися зі стратегії розвитку муніципального утворення?
- 2) На який період, на Вашу думку, повинна бути розрахована стратегія?



- 3) Яка інформація стратегії розвитку муніципального утворення свідчить про реалістичність документа.

#### *Завдання 3*

Визначте проблеми, які гальмують розвиток територіальної громади (на вибір) та вимагають свого розв'язання завдяки використанню стратегічного підходу до управління. Проведіть їх ранжування за ступенем актуальності. Обґрунтуйте власну думку.

#### *Завдання 4*

Визначте та оцініть можливі перешкоди на шляху до успішної розробки стратегії обраної територіальної громади. Запропонуйте шляхи їх подолання. Результати обговорення у групах подайте у вигляді таблиці.

Таблиця – Можливі перешкоди на шляху до успішної розробки стратегії

\_\_\_\_\_  
(назва територіальної громади)

Перешкоди	Шляхи подолання перешкод

#### *Завдання 5*

Визначте вигоди, що отримає громада від стратегічного планування. Результати обговорення у групах подайте у вигляді таблиці.

Таблиця – Вигоди громади від стратегічного планування

Група зацікавлених осіб	Можливі вигоди
Влада	
Бізнес	
Громадськість	

## ТЕМА 2

# НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

---

- 2.1. Нормативно-правові акти планування місцевого розвитку.
- 2.2. Суб'єкти національної системи планування розвитку територій.
- 2.3. Концепція соціально-економічного розвитку держави.
- 2.4. Пріоритетні напрями збалансованого розвитку України.

**Основні поняття та терміни:** нормативно-правові акти, закони, укази, розпорядження, накази, державне прогнозування, державне стратегічне планування, система прогнозних і програмних документів, довгострокові документи системи стратегічного планування, середньострокові документи системи стратегічного планування, короткострокові документи системи стратегічного планування, прогноз розвитку, програма розвитку, стратегія, регіональна стратегія розвитку, стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади, план соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, концепція соціально-економічного розвитку держави, стратегія соціально-економічного розвитку держави.

---

### 2.1. Нормативно-правові акти планування місцевого розвитку

---

Нормативно-правові акти, що регламентують питання стратегічного планування на місцевому рівні, умовно поділяють на три блоки:

перший – містить нормативно-правові акти, що визначають роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком адміністративно-територіальної одиниці, зокрема через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку;

другий – містить нормативно-правові акти, що формують основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від національного рівня до рівня окремих населених пунктів);

третій – містить нормативно-правові акти, що визначають особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку юридичних і фізичних осіб.

Нормативно-правові акти першого блоку формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти та реалізовувати програми, зокрема стратегії розвитку муніципального утворення. Основою першого блоку є Конституція України. До цього блоку також входять закони України «Про місцеве самоврядування в

Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про засади державної регіональної політики».

*Нормативно-правовими актами другого блоку є:*

- Закони України: «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про державні цільові програми»;

- укази Президента України: «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020», «Про стратегію розвитку України до 2020 року»;

- постанови Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету», «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», «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними»;

- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України»

- накази: Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку», Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» та ін.

*Нормативно-правовими актами третього блоку є:* Закони України: «Про звернення громадян», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про статус депутатів місцевих рад», постанови Кабінету Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади», «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», розпорядження Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації» та ін.

У незалежній Україні нормативно-правові акти з питань запровадження в державі планово-прогнозної діяльності починає активно формуватися лише з 2000 року. Про це свідчить хронологія ухвалення основних законів та інших нормативно-правових актів, що регламентують питання реалізації функції планування та прогнозування в системі державного управління економікою на національному, регіональному та місцевому рівнях.

У 2000 році ухвалено Закон України **«Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»**. Закон

визначив правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного й соціального розвитку держави, а також установив загальний порядок розроблення, затвердження та виконання зазначених прогнозних і програмних документів економічного й соціального розвитку, а також права та відповідальність учасників державного прогнозування і розроблення програм економічного і соціального розвитку.

Дотепер Закон залишається основним законодавчим актом, що регламентує питання реалізації функції планування в системі державного управління економікою.

Відповідно до Закону, **державне прогнозування економічного й соціального розвитку – науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць**, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального розвитку.

Відповідно до Закону, система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку в державі складається з:

- прогнозів економічного й соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди;
- прогнозів розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період;
- загальнодержавних програм економічного, соціального розвитку та інших державних цільових програм;
- прогнозів економічного й соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на середньостроковий період;
- програм економічного й соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на короткостроковий період.

Прогноз економічного й соціального розвитку є засобом обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії та ухвалення конкретних рішень державними органами, органами місцевого самоврядування щодо регулювання соціально-економічних процесів.

Учасниками прогнозування та програмування розвитку території Закон визначає: Кабінет Міністрів України; Міністерство економіки України; інші центральні органи виконавчої влади; Рада міністрів АРК; місцеві державні адміністрації; органи місцевого самоврядування.

Постанова Кабінету Міністрів України **«Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету»** (від 26 квітня 2003 р.) затвердила: структуру прогнозу економічного й соціального розвитку України на середньостроковий та короткостроковий період; структуру Державної програми економічного й соціального розвитку України на короткостроковий період; типову структуру прогнозу економічного й соціального розвитку Автономної Республіки Крим,

області, району, міста на середньостроковий та короткостроковий періоди; типову структуру прогнозу розвитку галузі економіки на середньостроковий період; типову структуру програми розвитку економічної галузі; перелік галузей економіки, щодо яких розробляються прогноз на середньостроковий період та програма розвитку.

2002 року Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України затверджені **«Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку»**, якими встановлений єдиний порядок та основні методичні засади розроблення Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями регіональних стратегій розвитку.

**Регіональна стратегія розвитку** є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрям сталого економічного й соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя на середньостроковий (4-6 років) та довгостроковий (10-15 років) періоди.

У регіональних стратегіях розвитку з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку кожного регіону визначаються першочергові пріоритетні завдання його розвитку, скоординовані дії центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямовані на реалізацію визначених завдань, та критерії їх розв'язання.

Регіональні стратегії розвитку є основою для розроблення:

- середньострокових програм економічного й соціального розвитку регіонів, що мають визначити показники видатків державного й місцевих бюджетів, необхідних на наступні бюджетні періоди для стратегічних цілей регіонального розвитку, здійснення яких триває більше одного бюджетного року;

- щорічних програм економічного й соціального розвитку регіонів, що визначають послідовні заходи першочергової реалізації регіональної стратегії розвитку та необхідні для цього втрати, що включаються до проекту бюджету відповідного регіону на наступний рік;

- угод між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами щодо регіонального розвитку;

- визначення депресивних територій.

2006 року розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено **«Концепцію вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України»**. Концепцією визначена багаторівнева ієрархічна система планування та прогнозування в розрізі прогнозних і програмних документів, у яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

Концепцією регламентовано систему прогнозних і програмних документів, що являють собою довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнози, програми тощо, наведені у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1 – Ієрархічна система планування та прогнозування соціально-економічного розвитку в Україні*

Групи документів за часовою ознакою	Типи документів	Змістова сутність та взаємозв'язок документів
1	2	3
Довгострокові (понад 5 років)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія економічного та соціального розвитку України;</li> <li>– Державна стратегія регіонального розвитку;</li> <li>– регіональні стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, м. Києва, м. Севастополя;</li> <li>– стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності)</li> </ul>	Визначають напрямки розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки та соціальної сфери
Середньострокові (до 5 років)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Програма діяльності Кабінету Міністрів України;</li> <li>– прогноз економічного та соціального розвитку України;</li> <li>– прогноз економічного та соціального розвитку АРК, областей, м. Києва та м. Севастополя;</li> <li>– основні напрями бюджетної політики і прогноз показників зведеного та державного бюджетів України;</li> <li>– державні цільові програми;</li> <li>– стратегічні плани роботи центральних органів виконавчої влади.</li> </ul>	<p>Розробляються на основі довгострокових документів</p> <p>Визначають умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньострокову перспективу</p>
Короткострокові (1 рік)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Основні напрями економічної політики України;</li> <li>- прогноз економічного та соціального розвитку України;</li> <li>- основні засади грошово-кредитної політики на наступний та подальші роки;</li> <li>- основні напрями бюджетної політики;</li> <li>- Державний бюджет України;</li> <li>- план дій Кабінету Міністрів України щодо виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України;</li> <li>- річні плани роботи центральних органів виконавчої влади;</li> <li>- бюджети адміністративно-територіальних одиниць та програм їх соціально-економічного розвитку.</li> </ul>	<p>Розробляються на основі середньострокових документів</p> <p>Визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік</p>
Окремі види	<ul style="list-style-type: none"> <li>- послання Президента України до народу;</li> <li>- щорічні та позачергові послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України.</li> </ul>	

У державі відсутній Закон, присвячений винятково стратегічному плануванню. Перша спроба підготовувати такий законопроект *«Про державне стратегічне планування»* здійснена у 2009 році, однак законопроект, прийнятий за основу 15 листопада 2011 року, повернуто на доопрацювання.

У законопроекті **державне стратегічне планування** сприймається як функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямків розвитку, розроблення та виконання взаємопов'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку. Результатом реалізації цієї функції є **стратегія**, як документ, у якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі та напрямки розвитку держави, окремих сфер, видів економічної діяльності та окремих адміністративно-територіальних одиниць.

Відповідно до законопроекту, документи державного стратегічного планування розробляються на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий період.

До складу довгострокових документів державного стратегічного планування в законопроекті віднесено стратегію розвитку держави, стратегію регіонального розвитку України та стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя.

На середньостроковий період (від трьох до п'яти років) згідно із законопроектом розробляються: план соціально-економічного розвитку України; плани соціально-економічного розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст; прогноз економічного і соціального розвитку України; прогноз Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди; прогноз місцевого бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди; державні цільові програми (в окремих випадках можуть розроблятися на більш тривалий строк); регіональні та місцеві цільові програми; плани діяльності центральних органів виконавчої влади; плани розвитку державних господарських об'єднань, державних акціонерних компаній, державних холдингових компаній; основні засади грошово-кредитної політики.

На короткостроковий період (один рік) згідно із законопроектом розробляються: основні напрями економічної та бюджетної політики; державний бюджет України; місцеві бюджети; річні фінансові плани державних підприємств, господарських товариств, у статутному (складеному) капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі; прогнозні баланси попиту та пропозиції товарів і послуг.

Реформа децентралізації зумовила необхідність ухвалення нормативно-правових актів, що регламентують основні методичні засади формування й реалізації прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Зокрема йдеться про *«Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади»*.

У зазначених методичних рекомендаціях визначено, що система прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади включає:

- стратегію розвитку об'єднаної територіальної громади;
- план (програму) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади;
- інші довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі та відповідному регіоні, з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади та заходи, які необхідно здійснити для їхнього досягнення.

**План (програма) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади** – документ, що визначає стратегічні цілі та пріоритети розвитку об'єднаної територіальної громади на коротко- та середньостроковий період (3-5 років), конкретизує завдання та заходи в рамках таких цілей та пріоритетів, відповідальних виконавців та строки виконання заходів, обсяги фінансування, джерела фінансування та індикатори (показники) оцінки результативності виконання заходів плану.

**Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади** – документ, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, індикатори (показники) їхнього досягнення, пріоритети та завдання для сталого економічного й соціального розвитку об'єднаної територіальної громади.

---

## 2.2. Суб'єкти національної системи планування розвитку територій

---

*Суб'єктами національної системи планування розвитку територій є:*

➤ на *національному* рівні – Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України, які ухвалюють законодавчі та нормативні акти, Міністерство економічного розвитку та торгівлі (як центральний орган виконавчої влади з економічної політики), інші центральні органи виконавчої влади, що розробляють механізми реалізації нормативно-законодавчих актів;

➤ на *регіональному* рівні – обласні ради та обласні державні адміністрації, які самостійно чи за допомогою регіональних агенцій розвитку покликані акумулювати думку бізнесу, наукових кіл та громадськості, знаходити і запроваджувати найкращі варіанти партнерства між секторами національної економіки заради ефективного виконання завдань з розвитку відповідних муніципальних утворень;



➤ на місцевому – органи місцевого самоврядування, які за допомогою агентств місцевого розвитку та інших організацій безпосередньо виконують функції планування та організації процесу реалізації розроблених документів.

Організацію планово-прогнозної роботи на різних рівнях управління можна умовно показати схематично (рис. 2.1).

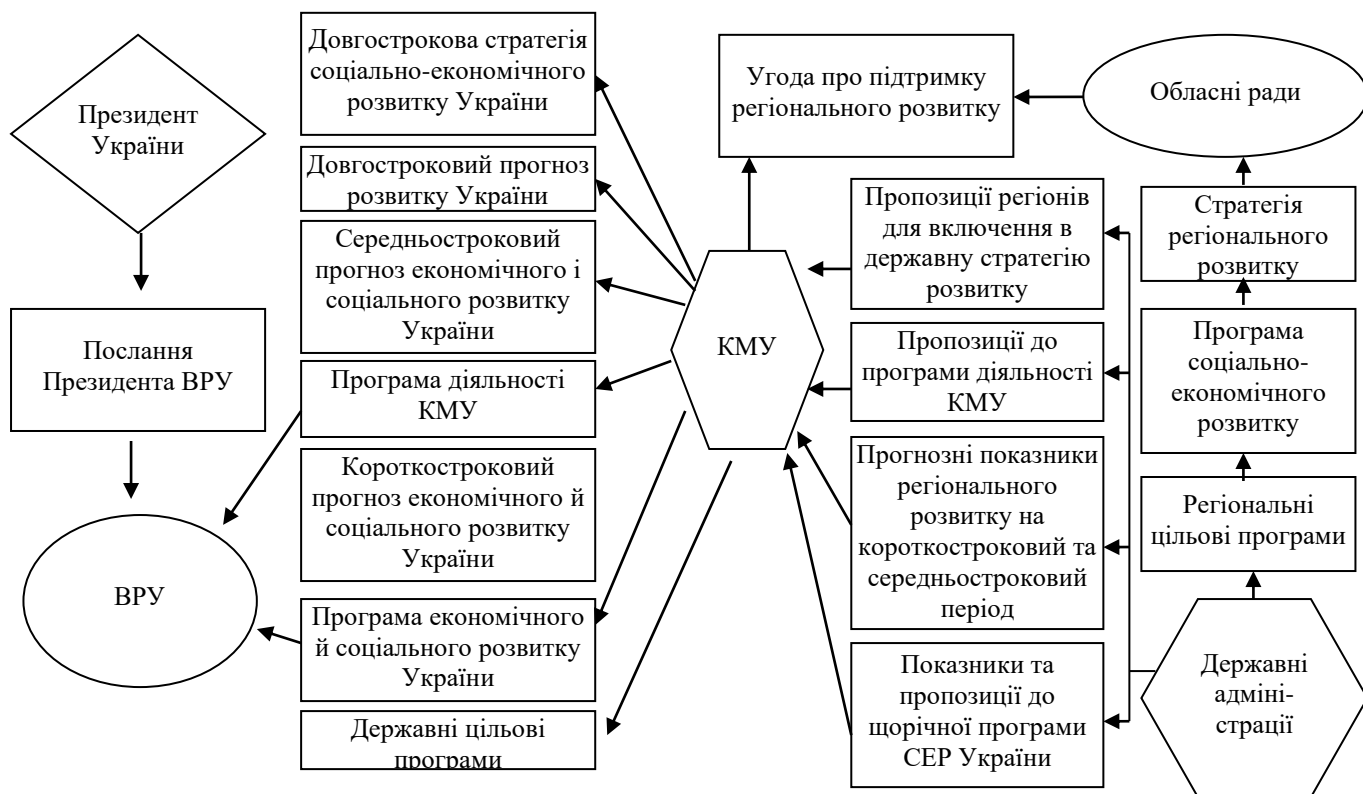


Рис. 2.1 – Взаємодія органів влади при розробці прогнозно-програмних документів

Функції та повноваження у сфері планування для кожного органу влади визначаються у відповідних нормативно-правових документах, зокрема положеннях про орган.

Чинне законодавство України передбачає та чітко визначає суб'єктів, які відповідають як за розробку, так і за реалізацію стратегій економічного й соціального розвитку на підвідомчих територіях. Такими суб'єктами, а точніше базовими інститутами стратегічного планування, є:

- обласні ради;
- Верховна Рада Автономної Республіки Крим (далі – АРК);
- Київська та Севастопольська міські ради;
- обласні державні адміністрації;
- Рада міністрів АРК;
- Київська та Севастопольська міські державні адміністрації;
- територіальні громади та органи місцевого самоврядування базового рівня.

Коло відповідальності суб'єктів наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Базові інститути, що відповідають за розробку та реалізацію стратегій місцевого економічного розвитку

Органи влади	Коло відповідальності
Обласні ради, Верховна Рада АРК, Київська та Севастопольська міські ради	Визначають основні пріоритети стратегії регіонального розвитку з урахуванням норм, що закладені в Державній стратегії регіонального розвитку. Затверджують офіційний статус стратегії регіонального розвитку.
Обласні державні адміністрації, Рада міністрів АР Крим, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації	Розробляють план заходів щодо реалізації стратегії регіонального розвитку, щорічні програми соціально-економічного розвитку регіону, цільові регіональні програми.
Органи місцевого самоврядування базового рівня	Беруть участь у реалізації стратегії регіонального розвитку відповідно до своїх повноважень та через взаємодію з органами державної влади, підприємствами, установами й організаціями. Розробляють стратегії місцевого економічного розвитку, план заходів щодо її реалізації.

Згідно із законодавством питання соціально-економічного розвитку окремих адміністративно-територіальних одиниць належать до компетенції, перш за все, органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади (районних і обласних державних адміністрацій).

До власних повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня у сфері соціально-економічного розвитку належать:

- забезпечення місцевого економічного розвитку (залучення інвестицій, розвиток підприємництва);
- планування розвитку території громади;
- вирішення питань забудови території (відведення земельних ділянок, надання дозволів на будівництво, прийняття в експлуатацію будівель);
- складання балансів фінансових, трудових ресурсів, грошових доходів і видатків, необхідних для управління соціально-економічним та культурним розвитком території, розгляд проектів планів підприємств та організацій, які належать до комунальної власності відповідних територіальних громад;
- попередній розгляд планів використання природних ресурсів місцевого значення, пропозицій щодо розміщення, спеціалізації та розвитку підприємств і організацій незалежно від форм власності;
- подання до районних, обласних рад необхідних показників і внесення пропозицій до програм соціально-економічного та

культурного розвитку відповідних районів і областей, а також до планів підприємств, установ і організацій будь-якої форми власності, розташованих на відповідній території, з питань місцевого значення та деяких інших.

До делегованих повноважень у сфері соціально-економічного й культурного розвитку належать розгляд та узгодження планів підприємств, установ та організацій, що не належать до комунальної власності територіальних громад, здійснення яких може викликати негативні соціальні, демографічні, екологічні та інші наслідки, підготовка до них висновків і внесення пропозицій до відповідних органів.

Сільський, селищний, міський голова є головною посадовою особою територіальної громади та очолює виконавчий комітет відповідної сільської, селищної, міської ради. Отже, сільський, селищний, міський голова відповідно до покладених на нього обов'язків є основним суб'єктом, що здійснює організацію планувального процесу на території.

Районні та обласні ради є органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад у межах повноважень, визначених Конституцією і законами України, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними, міськими радами. До повноважень районних та обласних рад у сфері соціально-економічного розвитку належать:

- затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку району, області, а також цільових програм з інших питань;
- затвердження районних і обласних бюджетів та звітів про їхнє виконання;
- розподіл переданих з державного бюджету коштів у вигляді дотацій, субвенцій відповідно між районними бюджетами, місцевими бюджетами міст обласного значення, сіл, селищ, міст районного значення;
- регулювання земельних відносин;
- управління об'єктами спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах;
- вирішення питань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів;
- ухвалення рішень про організацію територій та об'єктів природнозаповідного фонду місцевого значення;
- ухвалення рішень щодо делегування місцевим державним адміністраціям окремих повноважень районних, обласних рад;
- розв'язання інших питань, визначених законом.

Сьогодні районні та обласні ради делегують місцевим державним адміністраціям переважну більшість своїх повноважень із соціально-економічного розвитку. Серед них – підготовка проектів програм соціально-економічного розвитку, цільових програм з інших питань, пропозицій до загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку України; забезпечення збалансованого економічного й

соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових та фінансових ресурсів; підготовка й подання до відповідних органів виконавчої влади фінансових показників і пропозицій до проекту Державного бюджету України та інші.

Виконавчими органами сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад є їхні виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи. Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад підконтрольні та підзвітні відповідним радам, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольні відповідним органам виконавчої влади. Органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законом, ухвалюють рішення, обов'язкові до виконання на відповідній території.

Наведене свідчить, що в Україні територіальні громади наділені правом здійснювати планування власного розвитку.

---

### 2.3. Концепція соціально-економічного розвитку держави

---

Національне прогнозування та стратегічний аналіз розвитку економіки є основою формування концепції розвитку держави.

**Концепція соціально-економічного розвитку держави** – один із найважливіших документів стратегічного характеру. Вона покликана висловити загальний задум розвитку національної економіки та визначає стратегічні цілі розвитку національної економіки й засоби їхньої реалізації виходячи з результатів аналізу національного потенціалу узгодження державних, регіональних і місцевих інтересів.

*Головна мета* формування концепції – визначення стратегічних орієнтирів і цілей розвитку національної економіки, основних напрямів і механізмів їхньої реалізації.

Розробка концепції базується на таких найважливіших *принципах*:

- цілеспрямованість;
- комплексність;
- варіантність;
- ефективність;
- демократичність.

Структура концепції визначається її сутністю і призначенням, загальними вимогами, що висуваються до документів прогнозно-аналітичного характеру.

Основними *розділами концепції* соціально-економічного розвитку держави є такі:

Розділ 1. Стартові умови та оцінка соціально-економічної ситуації.

Розділ 2. Стратегічні цілі та пріоритети розвитку національної економіки.

Розділ 3. Основні напрями реалізації стратегічних цілей.

Розділ 4. Механізм реалізації концепції розвитку національної економіки.

Розробка концепції передбачає таку послідовність дій:

- 1 етап: формування і аналіз інформаційної бази;
- 2 етап: розробка проекту концепції;
- 3 етап: узгодження і затвердження концепції.

**На першому етапі** визначається рівень соціально-економічного розвитку національної економіки (зокрема в розрізі основних галузей і сфер життєдіяльності), виявляються найважливіші тенденції і фактори, що обумовили певний характер перебігу соціально-економічних процесів.

Найважливіші принципи аналізу стартових умов соціально-економічного розвитку такі: цілеспрямованість, системність, комплексність.

Аналіз соціально-економічної ситуації в країні проводиться в такій послідовності.

1. Уточнення цілей і напрямів аналізу.
2. Визначення системи показників аналізу та оцінки.
3. Вибір (розробка) способів і методів проведення оцінки; оцінка фактичних значень показників.
4. Формування системи базових показників; визначення відхилень фактичних значень показників від базових.
5. Розробка методів аналізу соціально-економічних процесів; аналіз причин відхилень фактичних значень показників від прийнятих за базу.

Вибір стратегії розвитку держави значною мірою визначається станом її соціально-економічного потенціалу. Стартовий соціально-економічний потенціал країни умовно характеризується трьома основними складовими:

1. Блок ресурсних потенціалів: природно-ресурсний, демографічний, економіко-географічний.
2. Блок забезпечуючих потенціалів: трудовий, виробничий, науково-інноваційний, соціально-інфраструктурний, бюджетний, інвестиційний.
3. Блок потенціалів готовності до соціально-економічних перетворень: соціально-психологічної готовності, нормативно-правової готовності, науково-методичної готовності.

Складові потенціалу та показники, що їх характеризують наведено в Додатку В.

При аналізі стартового потенціалу важливу роль відіграє оцінка ефективності його використання. Критерій ефективності використання стартового соціально-економічного потенціалу визначається як відношення результату (ефекту) від реалізації соціально-економічного потенціалу до витрат, які потрібні були для його досягнення.

**На другому етапі** визначають стратегічні цілі соціально-економічного розвитку держави. Цілепокладання передбачає опис бажаного стану національної економіки та суспільства загалом до певного терміну з урахуванням найважливіших аспектів їх функціонування. Головне завдання розробки полягає в забезпеченні комплексності розвитку національної економіки та збалансованості її основних елементів.

Багатофункціональність національної економіки передбачає багаторівневу систему цілей, яку доцільно оформити у вигляді «дерева цілей». Кожна з цілей повинна бути пов'язана за кількісними показниками діяльності відповідних об'єктів національної економіки, що дозволяють її кількісно виміряти.

Цілі соціально-економічного розвитку держави виражаються за допомогою сукупності якісних і кількісних характеристик – цільових установок (орієнтирів), цільових показників і нормативів.

***Головні цільові орієнтири соціально-економічного розвитку держави:***

по-перше, забезпечення якості життя населення країни (загальнодержавні соціальні стандарти);

по-друге, забезпечення необхідних темпів економічного зростання та конкурентоспроможності національної економіки.

***Третій етап*** передбачає проходження процедури узгодження проекту концепції соціально-економічного розвитку держави та її затвердження.

На основі концепції розробляється **стратегія соціально-економічного розвитку держави**. Вона являє собою документ, у якому відбивається уявлення про майбутній стан і тенденції розвитку національної економіки та надається характеристика системи заходів для реалізації обраної стратегії розвитку національної економіки.

Україна має чинну Стратегію сталого розвитку «Україна-2020», що передбачає розвиток держави за такими векторами:

- вектор розвитку;
- вектор безпеки;
- вектор відповідальності;
- вектор гідності.

*Вектор розвитку* – забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ і, як наслідок, підвищення стандартів життя. Україна має стати державою із сильною економікою та з передовими інноваціями.

*Вектор безпеки* – забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій і приватної власності.

*Вектор відповідальності* – забезпечення гарантій, що кожен громадянин, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного й соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак, матиме доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров'я та інших послуг у державному та приватному секторах.

*Вектор гордості* – забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт.

У рамках названих чотирьох векторів руху «Стратегія-2020» включає в себе 62 реформи. З них пріоритетними визначено вісім реформ і дві програми. При цьому в документі уточняється, що кількість і зміст названих реформ та програм розвитку держави можуть змінюватися в процесі реалізації.

---

## 2.4. Пріоритетні напрями збалансованого розвитку України

---

Своє бажання перейти на шлях збалансованого розвитку Україна задекларувала на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро у 1992 р., підписавши Декларацію Ріо і Програму дій «Порядок денний на XXI століття». Проте досить довгий час після конференції вона так і не спромоглася підготувати національну стратегію збалансованого розвитку, як це регламентувалося «Порядком денним на XXI століття». Щоправда певні спроби розробити та затвердити на законодавчому рівні Концепцію сталого розвитку в Україні все ж таки мали місце.

Аби сприяти розробці національної стратегії збалансованого розвитку в грудні 1997 р. створено Національну комісію сталого розвитку при Кабінеті Міністрів України, як консультативно-дорадчий орган з питань визначення національної стратегії розвитку суспільства, що має ґрунтуватися на збалансованості економічних, соціальних та екологічних чинників (Постановою КМУ від 4 вересня 2003 року комісію ліквідовано).

За роки незалежності підготовлено та подано на розгляд:

1. Проект Закону «Про Концепцію сталого розвитку України» (№ 3234 від 25.04.2001);
2. Проект Закону «Про Концепцію переходу України до сталого розвитку» (№ 3234-1 від 19.12.2001);
3. Проект Постанови ВРУ «Про Концепцію переходу України до сталого розвитку» (№ 5749 від 02.07.2004).

Окрім трьох зазначених вище проектів, в Україні підготовлено низку документів, які навіть не дійшли до стадії проекту. Водночас відмітимо, що ними закладено підвалини державної політики із забезпечення збалансованого розвитку на різних рівнях публічного управління.

У проекті Закону України «Про Концепцію сталого розвитку України» (№ 3234 від 25.04.2001) визначалися принципи, на яких мав базуватися сталий розвиток України та сформульовано такі його цілі: економічне зростання, збереження довкілля, охорона здоров'я, дотримання справедливості, стале використання природних ресурсів; розвиток освіти, участь у формуванні глобальної системи екологічної безпеки.

*Національними пріоритетами забезпечення збалансованого розвитку* визнавалися: державна підтримка розв'язання проблем збереження довкілля та соціально-економічного розвитку суспільства на основі їх неподільності, взаємозв'язку та взаємоузгодженості; створення системи збалансованого управління розвитком суспільства, що стимулюватиме збереження довкілля і відновлення його природних властивостей, забезпечить невиснажливе використання природних ресурсів та ефективний розвиток продуктивних сил; врахування можливостей і потреб регіонів України, різних верств населення,

національних меншин та етнічних груп, залучення громадськості до підготовки планів дій щодо збереження довкілля, формування ефективної системи пропаганди ідей збалансованого розвитку, створення відповідної системи виховання та навчання; розроблення правової бази переходу на принципи збалансованого розвитку та визначення його індикаторів.

*На регіональному рівні проектом передбачалася* розроблення проектів програм соціально-економічного розвитку регіонів, формування місцевих бюджетів з урахуванням пріоритетності цілей і завдань збалансованого розвитку, реалізація комплексу заходів збалансованого розвитку регіонів.

*На місцевому рівні* наголошувалося на доцільності активної співпраці органів місцевого самоврядування і громадськості з питань розроблення місцевих програм збалансованого розвитку та необхідності спрямування основних зусиль на забезпечення збалансованого розвитку населених пунктів.

Першочергові завдання із забезпечення збалансованого розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях управління, закладені у законопроекті, представлені у Додатку Б.

У 2012 році від НАН України до Кабінету Міністрів України направлений «Проект Концепції переходу України до сталого розвитку», а також «Інтегрований варіант проекту Національної стратегії сталого розвитку України», де запропоновано 9 стратегічних цілей і 123 першочергові пріоритетні завдання переходу до збалансованого розвитку. Також запропоновано 152 пріоритетні вектори переходу до збалансованого розвитку шляхом структуризації секторальних політик. Однак усі ці проекти лишилися науковими працями, у яких концептуально визначалися наміри держави щодо переходу до збалансованого розвитку шляхом запровадження низки перетворень на різних рівнях управління.

Основним надбанням «Проекту Концепції переходу України до сталого розвитку» у 2012 році стало визначення основних цілей та завдань збалансованого розвитку. Перехід України на шлях збалансованого розвитку передбачалося здійснити за допомогою реалізації таких цілей:

- 1) припинення деградації довкілля та перехід до збалансованого природокористування;
- 2) формування нової моделі економіки на засадах невиснажливого відновлювального природокористування;
- 3) поліпшення якості життя населення України;
- 4) формування суспільної свідомості, світогляду населення України на засадах збалансованого розвитку;
- 5) формування нормативно-правової та інституційної бази забезпечення збалансованого розвитку;
- 6) збереження національних цінностей і традицій природокористування;
- 7) захист національних інтересів України в процесі глобалізації;
- 8) забезпечення участі всіх зацікавлених сторін у формуванні та реалізації політики збалансованого розвитку;
- 9) формування та провадження регіональної політики збалансованого розвитку.



2016 року на обговорення винесено «Проект Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року», основою для розробки якого слугували 17 глобальних Цілей сталого розвитку на період до 2030 року, зазначені вище, та Стратегія сталого розвитку «Україна-2020».

Відповідно до проекту, стратегічне бачення сталого розвитку України ґрунтується на забезпеченні національних інтересів та виконанні міжнародних зобов'язань нашої держави щодо збалансованого розвитку. Такий розвиток передбачає:

- подолання дисбалансів, які існують в економічній, соціальній, екологічній сферах;
- побудову мирного та безпечного, соціального згуртованого суспільства з належним управлінням та інклюзивними інституціями;
- забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства;
- повну зайнятість населення;
- високий рівень освіти та охорони здоров'я;
- стан довкілля, який забезпечуватиме якісне життя та благополуччя теперішнього і майбутніх поколінь;
- децентралізацію та впровадження регіональної політики, яка передбачає гармонійне поєднання загальнонаціональних і регіональних інтересів;
- збереження національних культурних цінностей і традицій.

Більш жвавіше практичне запровадження концепції збалансованого розвитку в публічному управлінні відбувалося на локальному рівні.

Так, одним із кроків на шляху практичного впровадження принципів збалансованого розвитку стала схвалена Постановою Верховної Ради України № 1359-XIV від 24 грудня 1999 р. «Концепція сталого розвитку населених пунктів». Концепція визначила сталий розвиток населених пунктів як «соціально, економічно і екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їх економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення і реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктури, поліпшення умов проживання, відпочинку й оздоровлення, збереження та збагачення біологічного різноманіття і культурної спадщини».

Основними заходами з реалізації державної політики щодо забезпечення збалансованого розвитку населених пунктів у Концепції визначені такі:

- забезпечення раціонального використання природних ресурсів;
- поліпшення соціальних умов життя населення;
- забезпечення населення житлом;

- удосконалення виробничої інфраструктури;
- розвиток транспортної інфраструктури;
- розвиток інженерної інфраструктури;
- формування повноцінного життєвого середовища у населених пунктах;
- поліпшення санітарно-гігієнічних умов;
- захист від несприятливих природних явищ, запобігання виникненню техногенних аварій.

Зі свого боку «Концепція сталого розвитку населених пунктів» слугувала своєрідним поштовхом затвердження низки нормативно-правових актів, які впроваджують концепцію збалансованого розвитку в життя на регіональному рівні. Основними з них є такі: Концепція державної регіональної політики, Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку, Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів», Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року, а згодом і Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року.

Головною метою державної регіональної політики визначено «створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, підвищення рівня життя населення...»; на досягнення цієї мети спрямовано основні заходи держави щодо стимулювання розвитку регіонів; у складі принципів державної регіональної політики провідне місце посідає принцип збалансованого розвитку. Обраний державою курс продовжує Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року, зорієнтована на “створення умов для динамічного, збалансованого розвитку регіонів України з метою забезпечення соціальної та економічної єдності держави, підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, активізації економічної діяльності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних та інших стандартів для кожного громадянина незалежно від місця проживання”.

Значні кроки щодо впровадження та реалізації принципів збалансованого розвитку вжито на рівні міст. До Європейської кампанії міст збалансованого розвитку приєдналися такі міста України, як Донецьк, Миколаїв, Нікополь, Миргород, Суми, Одеса, Севастополь, які підписали Ольборзьку хартію. Донецьк виступив з ініціативою створення Мережі міст збалансованого розвитку України, яка спочатку об'єднала навколо себе міста, що підписали Ольборзьку хартію.

У деяких містах і регіонах України розроблені концептуальні та стратегічні документи, спрямовані на вирішення життєво важливих проблем і просування шляхом збалансованого розвитку. Основними є такі:

- Концепція сталого розвитку Вінницької області на 2001-2010 рр.;
- Концепція сталого розвитку м. Прилуки на 2002-2006 рр.;
- Концепція стратегії розвитку міста м. Донецьк (розроблена у 2001 р. у форматі «Місцевого порядку денного 21»), а також індикатори сталого (збалансованого) розвитку міста;
- Концепція сталого розвитку Закарпаття (від 16 жовтня 2002 р.);

- Проект Стратегії розвитку міста Нікополь (проект підготовлено на основі підходів сталого (збалансованого) розвитку);
- Основні положення концепції сталого розвитку м. Києва та Місцевий план дій з гігієни навколишнього природного середовища м. Києва на 2002-2005 рр.;
- інші.

Позитивним моментом є сам факт розробки документів, які визначають стратегічні напрямки збалансованого розвитку адміністративно-територіальних утворень, що є свідченням розуміння доцільності запровадження у державі інструментарію забезпечення збалансованого розвитку, зокрема адміністративного характеру.

Отже, концепція збалансованого розвитку є відповіддю на виклики часу та своєрідним поштовхом до розробки та затвердження на рівні держави нормативно-законодавчих актів, які впроваджують її принципи у життя.



### ***Контрольні запитання до теми***

1. На які блоки умовно поділяють нормативно-правові акти, що регламентують питання стратегічного планування місцевого розвитку в Україні?
2. Який нормативно-правовий акт є основним в Україні, що регламентує питання реалізації функції планування в системі державного управління економікою?
3. Які Вам відомі типи документів системи планування та прогнозування соціально-економічного розвитку, що розробляються в Україні на різних рівнях управління?
4. Які основні нормативно-правові акти у сфері планування місцевого економічного розвитку діють в Україні?
5. У чому полягає змістова сутність та взаємозв'язок різних за часовою ознакою груп документів, що мають місце в системі планування та прогнозування соціально-економічного розвитку?
6. Що таке регіональна стратегія розвитку?
7. Із яких документів складається система прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади?
8. Що таке програма соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади?
9. Хто виступає суб'єктом національної системи планування розвитку територій?
10. Які основні повноваження покладаються на органи місцевого самоврядування в результаті реалізації реформи децентралізації?

11. Що таке Концепція соціально-економічного розвитку держави? Яка головна мета її розробки?
12. Яка послідовність робіт з розробки Концепції соціально-економічного розвитку держави?
13. Які головні орієнтири соціально-економічного розвитку держави?
14. На чому ґрунтується стратегічне бачення сталого розвитку України?
15. Які основні заходи з реалізації державної політики щодо забезпечення збалансованого розвитку населених пунктів застосовуються в Україні?
16. Які вам відомі концептуальні та стратегічні документи міст та регіонів держави, спрямовані на вирішення життєво-важливих проблем і просування шляхом збалансованого розвитку?

### Тестові завдання за темою

- 4) *Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року»:*
- а) формує рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти та реалізовувати програми розвитку;
  - б) формує основні засади стратегічного планування на місцевому рівні;
  - в) формує основні засади стратегічного планування на національному рівні;
  - г) визначає роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком адміністративно-територіальної одиниці;
- 5) *Особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку юридичних і фізичних осіб визначає:*
- а) Конституція України;
  - б) Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
  - в) Постанова КМУ «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку»;
  - г) Постанова КМУ «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики».
  - д) Закон України «Про статус депутатів місцевих рад».
- 6) *Напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки та соціальної сфери визначає:*
- а) Програма діяльності Кабінету Міністрів України;
  - б) Державна стратегія регіонального розвитку;
  - в) Прогноз економічного та соціального розвитку України
  - г) Державна цільова програма;
  - д) Регіональна стратегія розвитку.
- 7) *Умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньострокову перспективу для досягнення стратегічних цілей визначає:*
- а) Стратегія економічного та соціального розвитку України;
  - б) Регіональна стратегія розвитку;
  - в) Прогноз економічного та соціального розвитку регіону;
  - г) Стратегія розвитку галузей економіки (сфер діяльності).
- 8) *На середньостроковий період (від трьох до п'яти років) розробляється:*
- а) Стратегія економічного та соціального розвитку України;
  - б) Регіональна стратегія розвитку;
  - в) План соціально-економічного розвитку України;
  - г) місцевий бюджет.

- 9) *На короткостроковий період (один рік) розробляється:*
- а) Стратегія економічного та соціального розвитку України;
  - б) Регіональна стратегія розвитку;
  - в) План соціально-економічного розвитку України;
  - г) документ, що визначає основні напрями економічної та бюджетної політики.
- 10) *Суб'єктом національної системи планування на національному рівні є:*
- а) обласна рада та обласна державна адміністрація;
  - б) асоціація бізнесу;
  - в) орган місцевого самоврядування;
  - г) центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики.
- 11) *Суб'єктом національної системи планування на регіональному рівні є:*
- а) обласна рада та обласна державна адміністрація;
  - б) Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України;
  - в) орган місцевого самоврядування;
  - г) центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики.
- 12) *Суб'єктом національної системи планування на місцевому рівні є:*
- а) обласна рада та обласна державна адміністрація;
  - б) Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України;
  - в) орган місцевого самоврядування;
  - г) центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики.
- 13) *Забезпечення якості життя населення є:*
- а) цільовим орієнтиром соціально-економічного розвитку держави;
  - б) метою розвитку добровільно об'єднаних територіальних громад;
  - в) стратегічним баченням збалансованого розвитку держави;
  - г) завдання реалізації планів соціально-економічного розвитку муніципальних утворень.
- 14) *Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» передбачає розвиток держави за такими векторами:*
- а) вектор розвитку, вектор безпеки, вектор збалансованості, вектор сталості;
  - б) вектор розвитку, вектор гідності, вектор безпеки, вектор відповідальності;
  - в) вектор гідності, вектор пропорційності, вектор збалансованості, вектор комплексності;
  - г) вектор гідності, вектор відповідальності, вектор сталості, вектор пропорційності.



### **Ситуаційні завдання за темою**

#### **Завдання 1**

Посилаючись на чинні нормативно-правові акти з питань стратегічного планування місцевого розвитку, надайте аргументи:

- а) на користь досконалості системи нормативно-правового забезпечення прогнозування та стратегічного планування в Україні;
- б) відносно необхідності вдосконалення системи нормативно-правового забезпечення прогнозування та стратегічного планування в Україні.

#### **Завдання 2**

На підставі ознайомлення з Указом Президента України «Про Стратегію сталого розвитку Україна-2020» надайте відповіді на такі запитання.

- 1) Які з цільових орієнтирів розвитку держави на стратегічну перспективу є, на Ваш погляд, найбільш реалістичними, а які найменш?
- 2) Які фактори та умови будуть сприяти реалізації довгострокового розвитку держави?
- 3) Які з викликів довгострокового розвитку можуть виявитися найбільшою загрозою неможливості реалізації стратегії?
- 4) Який зі стратегічних напрямків розвитку, на Ваш погляд, є найбільш значимими?

#### **Завдання 3**

Для обраної територіальної громади (на вибір) зазначте наявність довгострокових документів прогнозування та планування соціально-економічного розвитку територіального утворення. Обґрунтуйте реалістичність орієнтирів розвитку громади на довгострокову перспективу.

#### **Завдання 4**

Визначте основні перешкоди на шляху запровадження заходів з реалізації державної політики щодо забезпечення збалансованого розвитку населених пунктів. Запропонуйте шляхи їх подолання. Результати обговорення у групах подайте у вигляді таблиці.

Таблиця – Можливі перешкоди на шляху запровадження заходів з реалізації державної політики забезпечення збалансованого розвитку населених пунктів

Перешкоди	Шляхи подолання перешкод

- 3.1. Послідовність робіт з розробки стратегії місцевого розвитку.
- 3.2. Аналітична складова планування місцевого розвитку.
- 3.3. Формулювання бачення місцевого розвитку.

**Основні поняття та терміни:** алгоритм планування, етапи стратегічного планування, ініціація планування, зацікавлені сторони, робоча група, оцінювання ситуації, профіль громади, соціально-економічний аналіз, порівняльний аналіз, потенціал громади, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, бачення майбутнього, місія, пріоритети, стратегічні цілі, операційні завдання, «дерево цілей».

---

### 3.1. Послідовність робіт з розробки стратегії місцевого розвитку

---

*Стратегічне планування* – це безперервний процес, оскільки плани потребують перегляду та коригування відповідно до змін, які відбуваються в навколишньому середовищі.

Не існує чітко закріпленої універсальної послідовності виконання робіт із розробки стратегій.

У більш загальному вигляді розробка стратегії місцевого розвитку може відбуватися за такими етапами:

- 1) ініціація та підготовка до планування;
- 2) оцінювання ситуації та SWOT-аналіз;
- 3) цілепокладання (формулювання бачення майбутнього, місії, завдань, складання оперативного плану дій);
- 4) формування системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегії;
- 5) схвалення і впровадження стратегії.

**Етап ініціації та підготовки до планування** – найбільш відповідальний, оскільки від самого початку важливо закласти необхідні передумови для успішного розгортання процесу розробки стратегії.

Цей етап включає такі кроки: *ініціювання розроблення стратегії, аналіз зацікавлених сторін, формування робочих груп*.

Для створення дієвої стратегії потрібно досягти початкової згоди щодо процесу стратегічного планування. Відповідно, у витоках процесу стоїть



інституціоналізація (закріплення) умов і вимог щодо організації процесу планування відповідним розпорядчим документом (наказом, рішенням, розпорядженням тощо). Головна мета процесу ініціювання – заручитися підтримкою керівництва (ключових осіб, що приймають рішення відносно ключових завдань для розвитку муніципального утворення й очікуваних результатів); оцінити здатність муніципального утворення до розробки дієвої стратегії та визначити умови організації процесу стратегічного планування. В ініціативних пропозиціях необхідно обґрунтувати актуальність та корисність стратегічного планування, свій погляд стосовно розробників стратегії, визначити можливі перешкоди щодо запровадження стратегічного планування, шляхи їх подолання.

На практиці ініціатором розробки стратегії місцевого розвитку виступає обласна рада та/або обласна державна адміністрація, орган місцевого самоврядування. Вони ухвалюють документ (рішення сесії, розпорядження голови обласної державної адміністрації, розпорядження голови об'єднаної територіальної громади, тощо), яким ініціюють початок роботи над стратегією розвитку муніципального утворення, а також затверджують початковий склад робочої групи, який надалі уточнюють. Це створює правове підґрунтя для всієї подальшої діяльності робочої групи з розроблення стратегії та для сприяння цьому процесу всіх підрозділів і служб.

До початкового складу робочої групи, як правило, входить низка відповідальних посадовців обласної ради та/чи обласної державної адміністрації, органа місцевого самоврядування (голова/заступник голови, голови провідних депутатських комісій, керівники ключових управлінь і відділів), які так чи інакше відповідають за планування розвитку муніципального утворення відповідно до посадових обов'язків і є партнерами з розроблення стратегії. Завданням робочої групи в такому складі є визначення та аналіз зацікавлених сторін, охочих брати участь у процесі стратегічного планування місцевого розвитку, після чого склад робочої групи уточнюється.

Головне завдання робочої групи – забезпечити розроблення стратегії на основі узагальнення та взаємоузгодження громадських, приватних, державних, регіональних та місцевих інтересів і виробити спільне бачення та план соціально-економічного розвитку.

Більш детально про особливості формування робочої групи мова йтиме в темі 4.

Після того, як сформована робоча група та є всі підстави розпочати роботу над стратегією, переходять до наступного етапу – оцінювання ситуації чи проведення аналізу.

**На етапі аналізу** досліджують тенденції розвитку економіки муніципального утворення, усесторонньо оцінюють ресурси (природні, кадрові, фінансові, інфраструктурні та ін. та формують Профіль муніципального утворення; проводять опитувань громадської думки щодо пріоритетів та напрямів розвитку адміністративно-територіальної одиниці (міста, району, регіону), розроблюють SWOT-аналіз. Інформаційно-аналітичні матеріали,

зібрані та підготовлені на цьому етапі є підґрунтям формулювання бачення майбутнього, місії, завдань, складання оперативного плану дій.

**На етапі цілепокладання** формується стратегічне бачення майбутнього розвитку адміністративно-територіальної одиниці та місія, визначаються пріоритети та стратегічні цілі; будується дерево цілей, визначаються оперативні цілі та завдання, розробляються критерії вимірювання результатів.

**На етапі формування системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегії** визначають механізми реалізації, моніторингу та актуалізації стратегії місцевого розвитку, визначають органи, відповідальні за впровадження стратегії, формування оперативного плану впровадження стратегії, розробку бюджету реалізації, а також розробляють індикатори успішності виконання стратегії.

Заключним є **етап схвалення стратегії**. На цьому етапі проводяться громадські слухання, вносяться зміни та пропозиції до проекту стратегії, після чого документ виноситься на сесію міської/районної або обласної ради для затвердження.

---

### 3.2. Аналітична складова планування місцевого розвитку

---

Стратегічне планування покликане надати відповіді на питання про ключові точки, куди необхідно спрямовувати доступні ресурси для того, щоб забезпечити нормальне відтворення й розвиток системи життєдіяльності муніципального утворення. Для цього стратегія повинна відповісти на питання про те, у чому полягає специфіка муніципального утворення, якими можуть бути пріоритети, цілі і сценарії його розвитку в нинішніх умовах, якими можуть бути позиції муніципального утворення всередині регіону або поза його межами. Щоб отримати відповідь на ці питання необхідна кропітка робота з аналізу всіх складових територіального життя та зовнішніх факторів, що на нього впливають.

З огляду на це, такий етап стратегічного планування, як **оцінювання ситуації**, посідає важливе місце. Він передбачає проведення комплексного дослідження поточного стану справ через оцінювання соціально-економічного розвитку та через здійснення SWOT- і PESTLE -аналізу, визначення сильних і слабких сторін, можливостей й загроз, встановлення стратегічних зв'язків.

Методами аналітичної діяльності в рамках цього етапу є: соціально-економічний аналіз; порівняльний аналіз, SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз.

*Першим кроком* на цьому етапі стратегічного планування є проведення *соціально-економічного аналізу*, тобто оцінювання соціально-економічного розвитку муніципального утворення. Аналіз проводиться для визначення передумов стратегічного вибору пріоритетних напрямків розвитку; відображення ресурсних можливостей для потенційних інвесторів і кредиторів;

з'ясування позиції муніципального утворення для подальшого просування на глобальному ринку.

Інформаційною базою для проведення аналізу можуть стати: генеральний план розвитку території, інша містобудівна документація; статистичні дані про розвиток економічної та соціальної сфери муніципального утворення за декілька років, звіти про виконання окремих програм, що реалізуються на відповідній території; різні обстеження, результати соціологічних досліджень; результати наукових досліджень, що стосуються муніципального утворення; соціально-економічний паспорт території; інша інформація публічного користування. Бажано, щоб статистичні дані було наведено в динаміці, їх порівнювали з подібними середніми показниками в Україні, а також зі світовими тенденціями. Корисно до цієї роботи залучати незалежних аналітиків.

Система соціально-економічних показників, необхідних для проведення аналізу, визначається розробниками стратегії.

Результати соціально-економічного аналізу оформлюються у вигляді окремого розділу стратегії – Профілю громади.

**Профіль громади**, як окремий розділ стратегії місцевого розвитку, містить інформацію про:

- історію муніципального утворення (коротко);
- географічне розташування, оточення території;
- природно-ресурсний потенціал, у тому числі кліматичні умови (температурний режим, опади, вологість повітря, вітри, тощо);
- демографічну ситуацію;
- особливості соціально-економічного розвитку в динаміці;
- рівень життя населення та його ділову активність;
- особливості господарського комплексу муніципального утворення – промисловість, будівельний комплекс, транспорт;
- соціальну інфраструктуру міста (розвиток підприємств комунальних послуг, система освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та туризму);
- комунальну власність та приватизацію;
- ринок землі та земельні відносини;
- екологічну ситуацію та охорону навколишнього середовища;
- фінансово-бюджетну ситуацію та інвестиційний клімат;
- політичну ситуацію;
- систему управління місцевим розвитком;
- розвиненість мережі та дієвість громадських організацій, органів самоорганізації населення, рівень співпраці влади з громадськими організаціями, приватними структурами;
- ступінь відкритості влади, рівень довіри населення до неї.

Розробка Профілю громади необхідна для більш точної оцінки нинішньої соціально-економічної ситуації, що впливає на вибір сценарію та пріоритетів майбутнього розвитку. Тому цей розділ повинен містити аналіз тенденцій розвитку за останні 3-5 років, що дасть можливість зробити більш кваліфіковані

прогнози соціально-економічного розвитку муніципального утворення на найближчі роки за нинішніх умов або в разі тих чи інших змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

Профіль громади має також розглядатися як один з інструментів забезпечення муніципального утворення кращого доступу до інвестицій, кредитних джерел чи грантів. Саме за цим розділом стратегії інвестори часто оцінюють можливості для розвитку муніципального утворення, його потенціал щодо розрахунків за отримані кредити. Інвесторів цікавлять переваги муніципального утворення над іншими можливими місцями вкладення їхніх коштів.

*Наступний крок* – проведення *порівняльного аналізу*. Розробникам стратегії важливо провести порівняльний аналіз та визначити місце муніципального утворення у конкурентному середовищі регіону, країни, світу (залежно від розміру і значення території). Експерти зі стратегічного планування стверджують, що не варто обирати як пріоритетний напрямок місцевого розвитку те, у чому територія не відрізняється або навіть відстає від сусідів. Водночас варто звертати увагу на будь-які власні переваги, щоб скористатися ними. Тому бажано, щоб статистичні дані муніципального утворення порівнювалися з середніми в Україні, в регіоні, зі статистичними даними муніципальних утворень, що є потенційними конкурентами або аналогами у інших регіонах, країнах світу; необхідно визначити місце муніципального утворення в загальнодержавному розподілі праці.

*Наступний крок* – проведення аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток муніципального утворення. Для цього вдаються до використання SWOT-аналізу. *SWOT-аналіз* дає змогу виявити сильні та слабкі сторони внутрішньо територіального розвитку, можливості та загрози, які виникають ззовні (рис. 3.1).

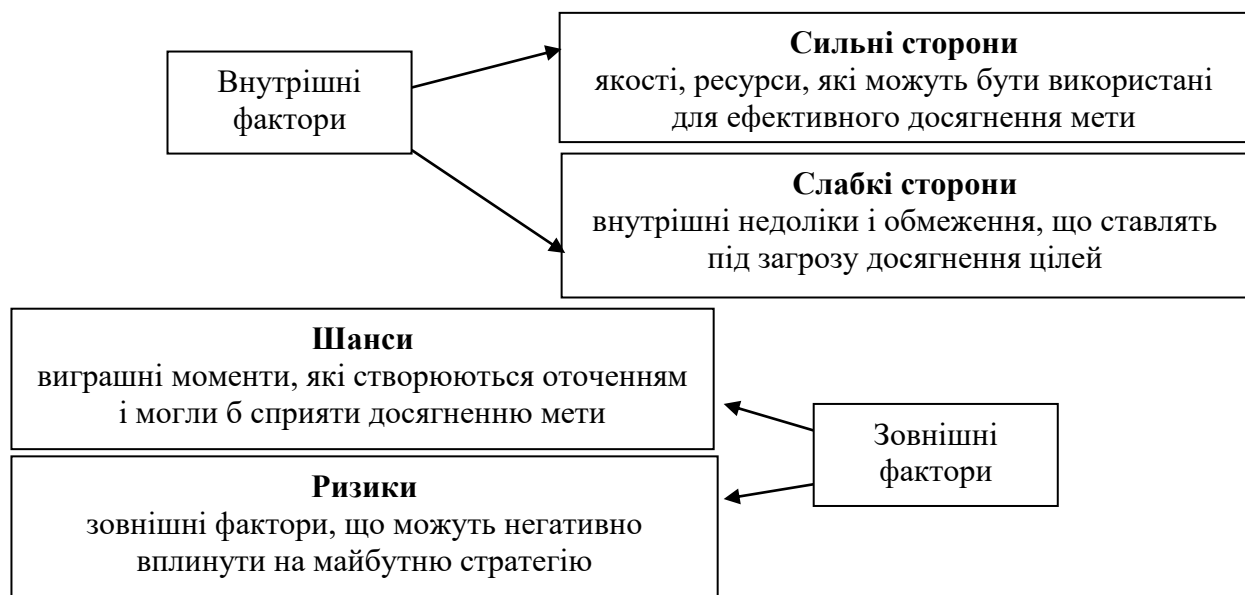


Рис. 3.1 – Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток муніципального утворення

Назва «SWOT-аналіз» походить від перших літер англійських слів:

✓ **сильні сторони** (Strengths) – внутрішні можливості (потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; особливості муніципального утворення, які містять основу його розвитку;

✓ **слабкі сторони** (Weaknesses) – види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються неефективно або не за призначенням; внутрішні особливості муніципального утворення, які ускладнюють умови розвитку;

✓ **можливості** (Opportunities) – шанси, що їх можна використати для досягнення стратегічних цілей розвитку муніципального утворення; зовнішні особливості та умови, сприятливі для розвитку муніципального утворення, що є або можуть виникнути в майбутньому;

✓ **загрози** (Threats) – будь-які зовнішні процеси або явища, що перешкоджають руху в напрямі досягнення бачення та цілей розвитку муніципального утворення; зовнішні особливості та умови, які несприятливі й навіть небезпечні для розвитку муніципального утворення і які є або можуть виникнути в майбутньому.

**Мета здійснення SWOT-аналізу:** пошук можливостей для того, щоб скористатись сильними сторонами та подолати слабкі; пошук шляхів для того, щоб скористатись можливостями й навчитись урахувати та протистояти загрозам або, ще краще, перетворити їх на можливості.

Внутрішні для муніципального утворення чинники оцінюють з позиції їхньої сили і слабкості (наприклад, це певні наявні на момент проведення аналізу чинники, що їх спільнота дістала природно чи історично: кліматичні умови, географічне розташування, стан економіки, інфраструктура та природне середовище, склад населення, громадська думка, а також наявні передумови для якихось позитивних чи негативних процесів). Зокрема, сильними сторонами будь-якого муніципального утворення є його ресурси, а слабкими – перешкоди на шляху розвитку.

Зовнішні для муніципального утворення чинники оцінюються з позиції можливостей і загроз. Під можливостями слід розуміти ті сприятливі умови, які створює зовнішнє середовище (наприклад, ухвалення законів про спеціальні режими інвестування на певних територіях, що активізує інвестиційну діяльність, створення робочих місць, пожвавлює економічну діяльність, призводить до збільшення надходжень до бюджетів усіх рівнів; динаміка національної та світової економіки, наприклад, позитивна для регіону світова кон'юнктура цін та продукцію, що виробляється в області; глобальні технологічні зміни; національне та міжнародне законодавство; національні й міжнародні події). Зовнішнє середовище також багате чинниками, що негативно впливають на розвиток будь-якого муніципального утворення й тому визначаються як загрози, бо здатні призвести до втрат або зниження темпів зростання соціально-економічного розвитку муніципального утворення (наприклад, демографічні зміни в країні та світі загалом як сучасна мегатенденція; глобальні кліматичні зміни та екологічна загроза; георегіональні політичні та економічні тенденції тощо).

Скорочений приклад аналізу сильних і слабких сторін, шансів і загроз певного муніципального утворення наведено в таблиці 3.1.

Структуризацію потенціалу муніципального утворення можна проводити на основі таких складових: природно-ресурсний потенціал; економічний потенціал; науково-технічний потенціал; стан навколишнього природного середовища; трудовий потенціал; туристичний потенціал; рівень природно-технічної безпеки; просторово-економічний потенціал; інфраструктурний потенціал; фінансовий потенціал; інформаційний потенціал; соціальний розвиток; політичний розвиток тощо.

*Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз місцевого розвитку*

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Добре розвинена освітня інфраструктура;</li> <li>– висококваліфікована робоча сила;</li> <li>– достатня кількість малих і середніх підприємств;</li> <li>– висока питома вага природоохоронних територій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високі темпи старіння населення;</li> <li>– недостатній рівень залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій;</li> <li>– низький рівень упровадження наукових розробок;</li> <li>– застаріла інфраструктура;</li> <li>– відсутність єдиної маркетингової стратегії</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення мережі науково-дослідних установ;</li> <li>– зростання експортної активності місцевих підприємств;</li> <li>– розвиток зеленого туризму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відтік молодих, кваліфікованих працівників;</li> <li>– відсутність знань щодо сучасних методів менеджменту у представників влади та працівників підприємств;</li> <li>– загроза природоохоронним зонам</li> </ul>

**1. Природно-ресурсний потенціал** характеризується станом і прогнозними оцінками земельних, водних, лісових, мінерально-сировинних, оздоровчих і рекреаційних ресурсів та станом навколишнього природного середовища.

*Оцінка земельних ресурсів* проводиться на основі визначення рівня та ефективності використання земельних ресурсів за даними земельного кадастру; рівня господарського використання, розподілу земельного фонду за власниками і землекористувачами, за категоріями земель; визначення рівня забудови земель населених пунктів, промисловості, транспорту і зв'язку, частки земель екологічної мережі; проведення грошової оцінки земель, визначення можливості та умов функціонального перерозподілу земель. Наводяться дані про якісний стан та рівень біопродуктивності земельних угідь та ефективність їх використання.

*Оцінка водних ресурсів* передбачає визначення їхніх обсягів, якісного стану, можливостей збільшення, ступеня та ефективності використання.

*Лісові ресурси* оцінюються за площею, породним складом, віковою структурою, категоріями захищеності, продуктивністю та використанням лісового фонду.

*Мінерально-сировинні ресурси* оцінюються за їхньою структурою, запасами та можливостями їх приросту, обсягами та умовами видобутку.

*Оцінка оздоровчих та рекреаційних ресурсів* передбачає визначення їхньої придатності для лікування та відпочинку (кліматичні умови, естетична цінність ландшафтів, наявність бальнеологічних властивостей тощо).

**2. Економічний потенціал** оцінюється за обсягами, структурою, рівнем використання, ступенем зношеності основних фондів, розгалуженістю виробничої бази, часткою наукоємних інвестиційно-спроможних галузей і підприємств, здатних до реалізації інноваційної моделі економічного зростання, ступенем кваліфікації трудових ресурсів, потужністю, технічним станом та щільністю інженерно-транспортної інфраструктури.

**3. Науково-технічний потенціал** оцінюють за показниками наявності науково-дослідних, дослідно-експериментальних, упроваджувальних, інформаційних, проектних організацій, закладів вищої освіти, їх відповідності спеціалізації економіки регіону, кількісної характеристики та рівня кваліфікації наукових кадрів, наявності наукових розробок світового рівня, кількості отриманих патентів.

**4. Стан навколишнього природного середовища** характеризується рівнем забруднення водного та повітряного басейнів, ґрунтів, обсягами накопичення всіх видів відходів та їх видовою структурою, акустичного дискомфорту, електричних і магнітних полів, випромінювання і опромінювання, потужністю, структурою та перспективами нарощування елементів екологічної мережі (заповідники, національні природні парки, біосферні заповідники, заказники, екологічні коридори тощо).

**5. Трудовий потенціал** оцінюють шляхом визначення реальної і прогнозованої кількості та вікової структури трудових ресурсів, їхньої кваліфікації, зайнятості і стану на ринку праці (чисельність безробітних та рівень безробіття тощо).

**6. Туристичний потенціал** оцінюється за наявністю, кількісною та якісною характеристикою історико-культурних (історична спадщина), природно-кліматичних та медико-санітарних умов, лікувально-оздоровчих, рекреаційних ресурсів, розвитком туристичної інфраструктури.

**7. Рівень природно-технічної безпеки** характеризується за переліком, структурою, розміщенням потенційно небезпечних об'єктів та інших джерел виникнення надзвичайних ситуацій, їхнім розподілом за групами ризику, параметрами зон уражень (площа території, кількість населених пунктів та населення) та наслідками надзвичайних ситуацій, станом об'єктів, переліком, вартістю та джерелами фінансування запобіжних заходів.

**8. Просторово-економічний потенціал** оцінюють виявленням основних напрямів соціально-економічного розвитку і спрямування інвестицій: наявних чи запланованих міжнародних транспортних коридорів, інших інфраструктурно-комунікаційних магістралей, головних річок, узбережжя

морів, прикордонних смуг та розташованих на їхньому перетині головних міст, а також зон їхнього стимулюючого впливу.

На основі зробленого SWOT-аналізу здійснюється ідентифікація соціально-економічних проблем та вибір стратегічних напрямів розвитку регіону. Формуються стратегічні зв'язки, які розглядають можливості максимального використання сильних сторін, а слабкі нейтралізувати або перетворити в переваги.

Для визначення стратегічних зв'язків необхідно намагатися знайти відповідь на такі запитання:

1. Які сильні сторони можна використати для здійснення яких-небудь можливостей?
2. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь можливості?
3. Які сильні сторони можна використати для зменшення яких-небудь загроз?
4. Які слабкі сторони потрібно виправити, щоб зменшились які-небудь загрози?
5. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь сильні сторони?
6. Виправивши слабкі сторони, можна буде реалізувати які-небудь можливості?
7. Як виправити слабкі сторони, що залишились і відреагувати на загрози, що залишились?

За результатами SWOT-аналізу можна обрати різні варіанти стратегій, які в загальному вигляді подано в таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2 – Варіанти стратегій муніципальних утворень*

Стратегія	Комбінація елементів SWOT-аналізу
<i>Варіанти стратегій, що впливають з аналізу сильних сторін та шансів</i>	
Стратегія зміцнення/ нагромадження	Концентрація уваги на наявних сильних сторонах
Стратегія використання	Реалізація сприятливих шансів
Стратегія зв'язування/кореляції	Зв'язок між наявними сильними сторонами та виникаючими шансами
<i>Варіанти стратегій, що впливають з аналізу слабких сторін і ризиків</i>	
Стратегія елімінації	Усунення слабких сторін
Стратегія мінімізації	Мінімізація ризиків
Стратегія трансформації	Перетворення слабких сторін та ризиків у шанси

Для аналізу зовнішнього середовища використовується ціла низка моделей: STEEP, PEST чи PESTLE. Останнім часом доволі часто використовується модель PESTLE. Літери P-E-S-T-L-E означають ключові фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на розвиток муніципального утворення (від англ. political-logal – політико-правові, economic



– економічні, sociocultural – соціокультурні, technological forces – технологічні фактори, L – правові, E – екологічні.

Ця модель включає лише ті сфери, у яких потрібно виявити рамкові умови та тенденції, що впливають на розвиток муніципального утворення, та класифікувати їх у вигляді шансів чи ризиків.

У таблиці 3.3 наведено деякі тенденції в окремих сферах, що потребують аналізу.

*Таблиця 3.3 – Модель PESTLE-аналізу*

<b>Чинники</b>					
<b>Р</b> Політичні	<b>Е</b> Економічні	<b>S</b> Соціальні та культурні	<b>T</b> Технологічні	<b>L</b> Правові	<b>E</b> Екологічні
Цілі регіонального розвитку Адміністративна система	Темпи зростання Безробіття Динаміка доходів Вартість робочої сили	Рівень освіти Інтенсивність міграції Поведінка споживачів Організація дозвілля	Інвестиції в науку та розвиток Реєстрація патентів Розвиток інформаційних технологій Застарілість певних технологій	Конкурентне право Дотаційне право Трудове право Екологічні норми і стандарти	Витрати на енергію Енергоспоживання Обсяги перевезень

Можливості та загрози за складовою «політичні чинники» передбачають аналіз змін політики, нормативно-правових актів, стратегічних документів у національному й міжнародному контексті. «Економічні чинники» передбачають аналіз факторів розвитку і стану господарства, зміну важливих економічних показників, частки бюджету, донорства, ціни матеріалів, обладнання, енергії, нерухомого майна, експертизи, економічне зростання, структуру, рівень безробіття, вартість робочої сили, а також зміни в доходах публічного та приватного секторів тощо. Для розуміння «соціальних і культурних чинників» важливою може бути інформація про рівень освіти різних груп населення, демографічні зміни, міграційні процеси, а також поведінку споживачів та організацію дозвілля; завдяки цим даним з'являється можливість уже на ранньому етапі простежити довгострокові зміни у фундаментальних ціннісних стереотипах та орієнтирах суспільства. «Технологічні чинники» – зміна технологій, джерел інформації, способів потоку інформації, захищеності інформації, швидкостей передачі інформації тощо.

На підставі результатів SWOT- і PESTLE-аналізу можна визначити місію, стратегічні цілі й завдання об'єкта стратегічного планування.

---

### 3.3. Формулювання бачення місцевого розвитку

---

Наступним етапом розробки стратегії місцевого розвитку є цілепокладання.

Система цілей стратегії місцевого розвитку складається з таких елементів:

1. Стратегічне бачення – довгостроковий горизонт (20-15 років).
2. Пріоритети розвитку – довгостроковий горизонт (10-15 років).
3. Стратегічні цілі – середньостроковий горизонт (3-5 років).
4. Оперативні цілі – короткостроковий горизонт (1-3 роки).

*Стратегічне бачення (бачення майбутнього)* – це загальний опис бажаного майбутнього через 10-20 років та ключовий аспект стратегії; воно показує мету та форми розвитку, сформульовані в лаконічній формі й часто в піднесеному тоні.

Бачення відповідає на запитання «*Чого ми хочемо досягти?*».

Практика показує, що в різних місцевостях люди прагнуть одного й того ж – найкомфортнішого життя на певній території. А от форма і смислові акценти – досить своєрідні.

Загальне правило перевірки правильності формування стратегічного бачення таке: ***якщо стратегічне бачення можна застосувати до іншого муніципального утворення, то це неправильно сформоване бачення.***

Стратегічне бачення повинно відбивати ту унікальність муніципального утворення, яка не може бути скопійована іншими утвореннями, і досягнення саме його дасть змогу бути конкурентоспроможним у майбутньому. Пошук унікальності здійснюється на етапі аналітичної роботи та остаточно оформлюється після широких обговорень з громадськістю. Якщо унікальність муніципального утворення буде знайдена і стратегічне бачення буде сформовано правильно, то жодна зміна місцевого керівництва, жодна зміна зовнішніх умов не змінять рух у напрямі цілеспрямованого розвитку громади. Унікальність є природною, аполітичною характеристикою муніципального утворення, яку можна лише або використати або зруйнувати. Однак за умови затвердження стратегічного бачення і широкої громадської підтримки останній варіант подій є малоімовірним і вкрай не вигідним, хто б не очолював органи місцевого самоврядування.

Стратегічне бачення може мати ширший часовий горизонт ніж стратегія. Так, стратегічне бачення може формуватися на 20 років, а сама стратегія розроблятися лише на 10 років. Після завершення терміну її дії на основі аналізу досягнень і проблемних моментів її реалізації та вже сформованого стратегічного бачення розроблятиметься нова стратегія. Такий підхід створює умови для спадковості програмних документів і забезпечення сталості стратегічних рішень.

Приклади формування стратегічних бачень наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Приклади стратегічних бачень

Адміністративно-територіальна одиниця	Бачення майбутнього
Івано-Франківська область	Прикарпаття – економічно самодостатній, екологічно чистий регіон раціонального й ефективного використання природно-ресурсного потенціалу, стійкого зростання добробуту та високого соціально-духовного рівня життя населення
Чернівецька область	Буковина – край, де варто жити! Екологічно чиста європейська прикордонна область, соціально орієнтована, високого рівня споживання, технологій і послуг, інтелектуальний та рекреаційний регіон
Хмельницька область	Хмельниччина – Край, де хочеться жити. Хмельниччина – Край, де потрібно любити. Хмельниччина – Край, де люди працюють. Хмельниччина – Край, де майбутнє будуть. Це наша земля, де сіють і жнуть, де роблять машини й ковбаси печуть, де замки, фортеці, кургани стоять, де води лікують, де ріки не сплять. Живи, Розвивайся, Міцній, Процвітай, Хмельниччина рідна, Подільський наш край!
Одеська область	міжнародний логістичний та туристично-рекреаційний центр півдня України з конкуренто-спроможною економікою, де налагоджений діалог між владою та суспільством для гармонійного розвитку особистості і створення безпечних та якісних умов життя на принципах сталого розвитку
м. Бердянськ	місто зі стабільним добробутом населення, розвинутою промисловістю. Курорт для сімейного відпочинку і туризму
м. Кам'янець-Подільський	культурно-освітній і туристичний центр, екологічно чисте місто з розвинутою переробною промисловістю і сферою послуг та високим рівнем життя громадян
м. Куп'янськ	центр логістики, безпечного бізнесу, розвинутої системи послуг, активного відпочинку і туризму
Бузька об'єднана територіальна громада	Бузька ОТГ відрізняється особливо високим рівнем задоволення мешканців щодо проживання на її території завдяки широкій пропозиції суспільних послуг та розвинутою технічною інфраструктурою, що відповідає потребам мешканців та розвинутого бізнесу, позитивно впливаючи на навколишнє середовище та приваблюючи нових жителів. В громаді розвинуті виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, надання послуг в сфері “зеленого” туризму.

На основі результатів аналітичного етапу та Стратегічного бачення розробляються пріоритети, місія, стратегічні цілі та оперативні завдання.

При визначенні пріоритетів варто пам'ятати, що стратегія є вибором, тобто обираючи певний пріоритет, необхідно автоматично від чогось відмовлятися. Саме тому пріоритетів не може бути дуже багато, бажано визначити їх не більше п'яти (керуючись принципом пріоритетності планування). В умовах обмежених ресурсів на досягнення інших все одно не вистачить коштів. Такий підхід означає, що пріоритети повинні належати до найважливіших цілей у світлі стратегічного бачення місцевого розвитку, бути прозорими та зрозумілими.

Рекомендується систему пріоритетів формувати з урахуванням певної ієрархії, тобто шляхом послідовної декомпозиції основної (генеральної) мети, визначеної в баченні. Отже, визначені пріоритети розвитку мають сприяти досягненню бачення майбутнього розвитку муніципального утворення. При подальшому розробленні стратегії важливо досягти взаємозв'язку між пріоритетами й операційними цілями та діями і проектами в часі, оскільки саме реалізація короткострокових поточних цілей через середньострокові тактичні досягнення може забезпечити стратегічні результати та досягнення бачення майбутнього розвитку муніципального утворення.

Обрані стратегічні пріоритети мають бути конкретними, вимірними, орієнтовними в часі та досяжними, тобто, по суті, визначати пріоритетні напрями розвитку муніципального утворення. Формулювання пріоритетів розвитку жорстко пов'язане з аналізом перспектив і розробленням механізмів їх досягнення, що гарантує відсіювання недосяжних і нездійснених цілей.

Після визначення стратегічних пріоритетів варто дати відповіді на такі принципові питання:

1. Чи реалізація визначених пріоритетів приведе до досягнення Стратегічного бачення майбутнього розвитку муніципального утворення?
2. Чи правильно визначена загальна кількість пріоритетів (для ґрунтовної роботи за багатьма напрямками може не вистачити ресурсів)?
3. Чи достатньо чітко сформульовано пріоритети?
4. Чи можливо для кожного пріоритету визначити якийсь кількісний індикатор, яким можна буде вимірювати поступ?
5. Чи не суперечать один одному певні пріоритети?

При визначенні пріоритетів варто звертати увагу на необхідність їхнє погодження (рис. 3.2).

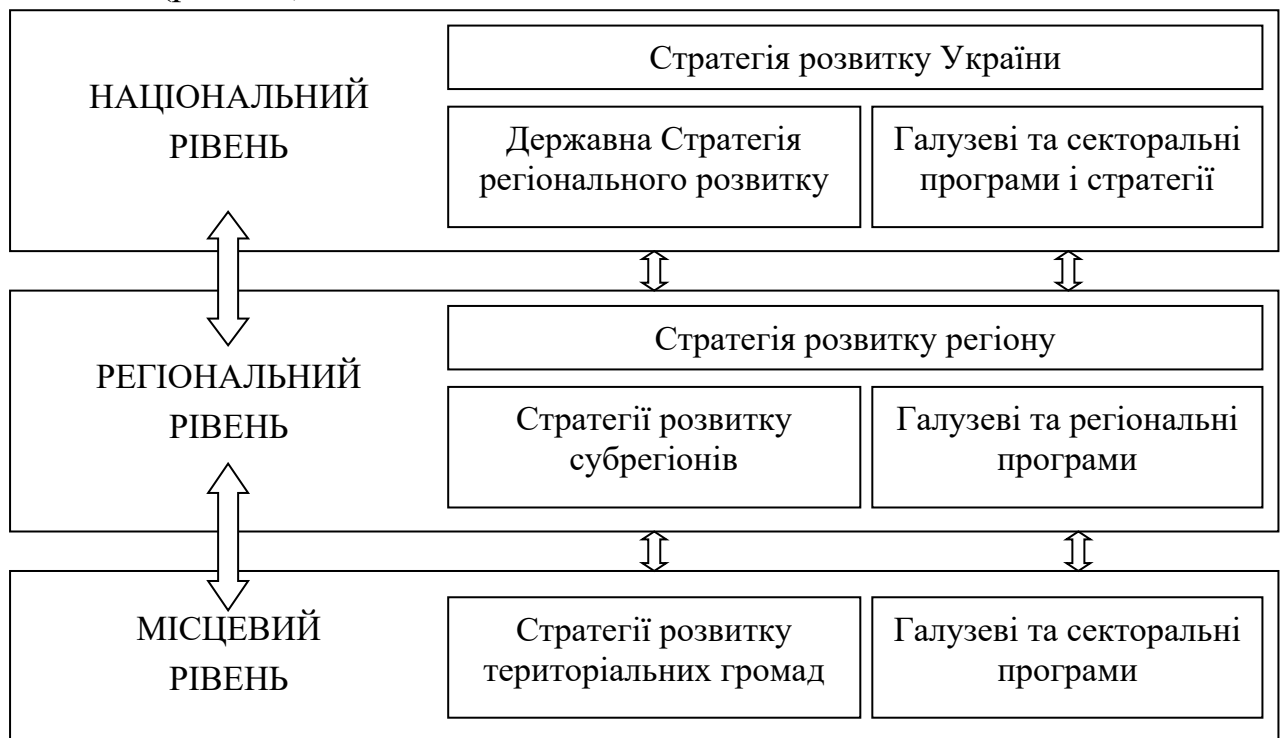


Рис. 3.2 – Узгодження пріоритетів

**Місія** – генеральна мета розвитку муніципального утворення для досягнення бажаного майбутнього, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби. Фактично місія є сукупністю, квінтесенцією стратегічних цілей. Місія найбільш загально характеризує, що являє собою система, навіщо вона існує та яке її єдине місце у просторовому розвитку.

Як тільки визначена генеральна мета, визначають стратегічні цілі, вибирають підцілі та загальні завдання.

**Стратегічні цілі** – довгострокові результати діяльності муніципального утворення, що досягаються, зважаючи на умови, засоби і потреби. Стратегічна ціль акумулює в собі основу завдань.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування адміністративно-територіальної одиниці, що виражають сенс її існування, то конкретні кінцеві параметри, до яких прагне муніципального утворення, фіксуються у вигляді його цілей. Інакше кажучи, цілі – це конкретний стан окремих характеристик адміністративно-територіальної одиниці, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

Узагальнюючи вищесказане, можна дати таке визначення: **ціль – це бажаний стан об'єкта управління і результатів його діяльності, який належить до майбутнього.**

Стратегічні цілі формуються, ґрунтуючись на таких принципах: реальність, мотивація, ясність, обов'язковість, узгодженість.

Стратегічні цілі призначені для конкретизації пріоритетів в середньостроковій перспективі та мають відповідати певним вимогам, а саме:

1. *Бути конкретними.* Формулювання цілей у конкретних формах створює вихідну точку відліку для ухвалення в подальшому правильних рішень щодо розвитку муніципального утворення. Завдяки цьому можна більш обґрунтовано визначити, наскільки ефективно діють суб'єкти економічної діяльності в напрямі досягнення стратегічного бачення та місії.

2. *Цілі мають бути вимірюваними*, тобто визначеними в такий спосіб, щоб можна було встановити чіткі показники вимірювання їх досягнення.

3. З огляду на специфіку та багатоаспектність функціонування муніципального утворення *множинні цілі розвитку мають бути взаємно узгодженими*, тобто дії та рішення, які необхідні для досягнення однієї мети, не повинні перешкоджати реалізації інших цілей. В іншому разі це може призвести до виникнення конфліктної ситуації між суб'єктами діяльності, відповідальними за досягнення тих чи інших установлених цілей. Крім того, стратегічні цілі розвитку муніципального утворення мають бути повністю узгодженими зі стратегічним баченням і місією.

4. *Стратегічні цілі повинні бути реалістичними.* Недосяжні або частково досяжні цілі призводять до негативних наслідків. Наприклад, зниження рівня мотивації основних суб'єктів територіальної громади ефективно працювати над реалізацією стратегічного плану, зниження конкурентоспроможності муніципального утворення загалом.

5. Цілі мають бути обмежені в часі, тобто мати конкретний горизонт прогнозування та планування, який установлюється на тривалий або короткотривалий проміжки часу.

Залежно від періоду реалізації виділяють довгострокові й короткострокові цілі. У різних галузях можуть бути різні часові проміжки для короткострокових і довгострокових цілей. Проте на практиці зазвичай короткостроковими вважаються цілі, які досягаються впродовж одного-двох років і, відповідно довгостроковими – цілі, що досягаються через три-п'ять років.

Розподіл на довгострокові й короткострокові цілі має принципове значення, оскільки ці цілі істотно відрізняються за змістом. Для короткострокових цілей характерна набагато більша, ніж для довгострокових, конкретизація і деталізація в таких питаннях, як: хто, що і коли повинен виконувати. Іноді між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються проміжні цілі, які називаються середньостроковими.

Як правило, стратегічний характер мають довгострокові цілі, що не унеможливорює віддзеркалення основних стратегічних установок у вигляді цілей, орієнтованих на менш тривалий період.

Результатом етапу цілепокладання буде сформоване «дерево цілей» стратегії місцевого розвитку (див. рис. 3.3).

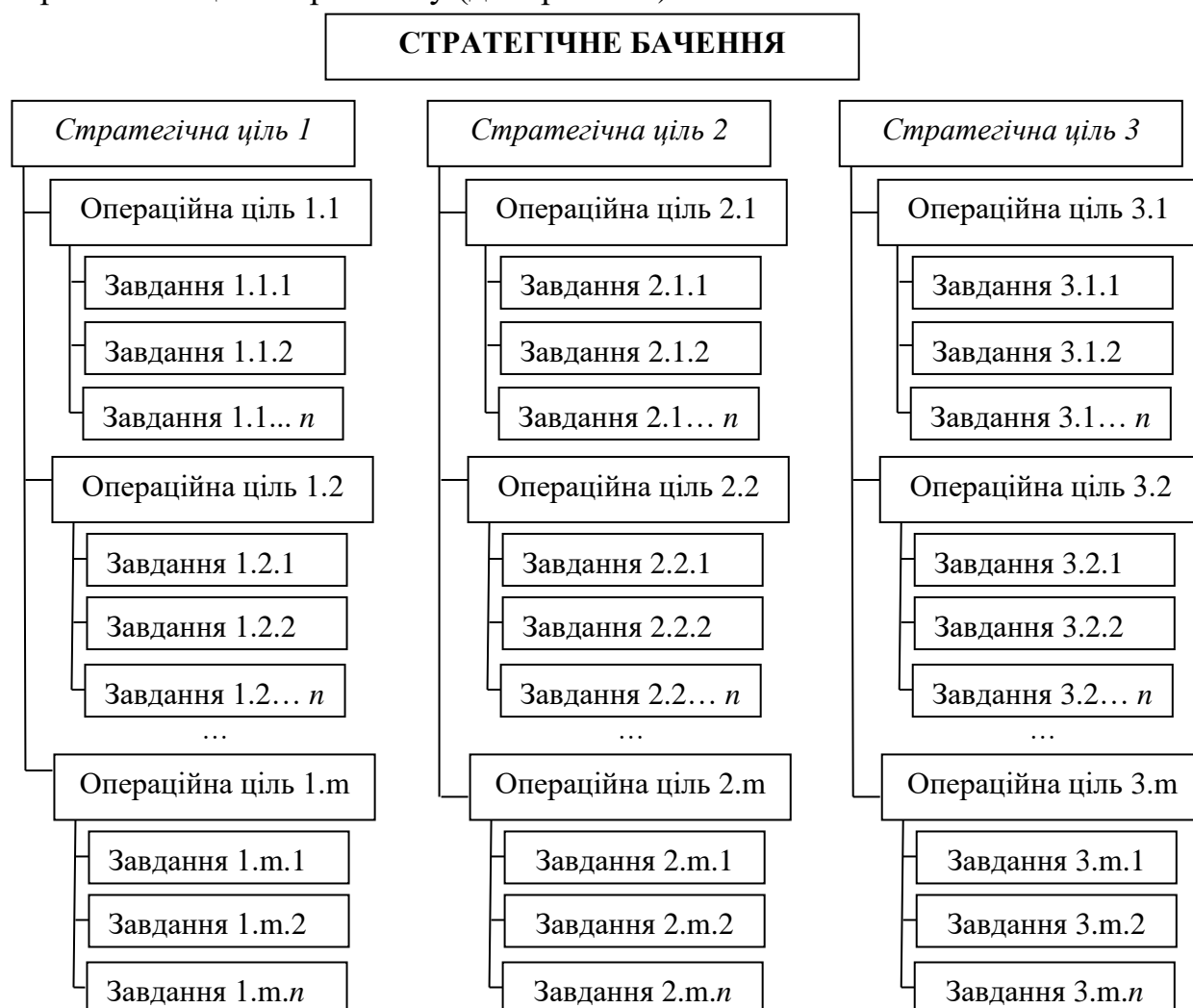


Рис. 3.3 – Дерево цілей стратегії місцевого розвитку

Для команди розробників важливо розуміти таку закономірність: сукупність **завдань** становить стратегічні **цілі**, а сукупність цілей – формулювання **місії**.

Побудова дерева цілей місцевого розвитку починається з верхнього рівня, далі цілі верхнього рівня послідовно розбиваються на підцілі. Причому основним правилом розбиття є повнота: кожна мета верхнього рівня повинна бути подана у вигляді підцілей наступного рівня вичерпно, тобто так, щоб об'єднання підцілей повністю визначало вихідну мету. Або по-іншому: елементи нижнього рівня повинні повністю покривати (забезпечувати досягнення) відповідного елемента верхнього рівня.

Загальні правила побудови «дерева цілей» полягають у такому.

1. Цілі кожного рівня «дерева», що розробляється, повинні підкорятися цілям вищого рівня, витікати з них і забезпечувати їх реалізацію. Виконання цього правила забезпечує формування системи взаємопов'язаних цілей.

2. Цілі одного й того ж рівня порівняно за масштабом і значущістю та одержуватись у результаті деталізації за однією й тією ж ознакою (напрямки діяльності, об'єкти управління та ін.).

3. Кожен рівень «дерева» повинен включати всі можливі цілі, виділені за цією ознакою. Виконання цього правила гарантує розробку повної системи цілей.

4. Формулювати цілі всіх рівнів необхідно так, щоб вони мали можливість кількісної оцінки. При дотриманні цього правила виконується вимога конкретності та вимірності цілей.

5. У «дереві цілей» не повинно бути замкнутих контурів, тобто зв'язків, що виходять з однієї цілі, не можуть повертатися до неї через інші послідовно пов'язані підцілі.

За результатами виконання роботи складається стратегія розвитку муніципального утворення. Наявність стратегії дає змогу об'єктивно оцінити соціально-економічний та ресурсний потенціали муніципального утворення й сформулювати його інвестиційну привабливість.

Стратегія за своєю структурою містить такі складові:

✓ вступ з коротким обґрунтуванням мети та підстав для розроблення документа;

✓ аналітична частина – детальний опис географічної, історичної, демографічної, економічної, соціальної ситуації, що склалася в муніципальному утворенні, з аналізом та оцінкою фактичного стану розвитку муніципального утворення;

✓ відображення найбільш загальних та тривалих уявлень про подальший розвиток муніципального утворення та життя його населення;

✓ характеристика конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку муніципального утворення (SWOT-аналіз);

✓ стратегічні цілі (напрями) та поетапні плани дій – сукупність стратегічних цілей та поетапних планів дій щодо досягнення всіх стратегічних та оперативних цілей з детальним описом заходів, строку виконання,

відповідальних виконавців, обсягів та джерел фінансування, очікуваних результатів;

✓ механізм реалізації стратегічного бачення.

У більш загальному вигляді за своєю структурою стратегію муніципального утворення наведено на рис. 3.4.

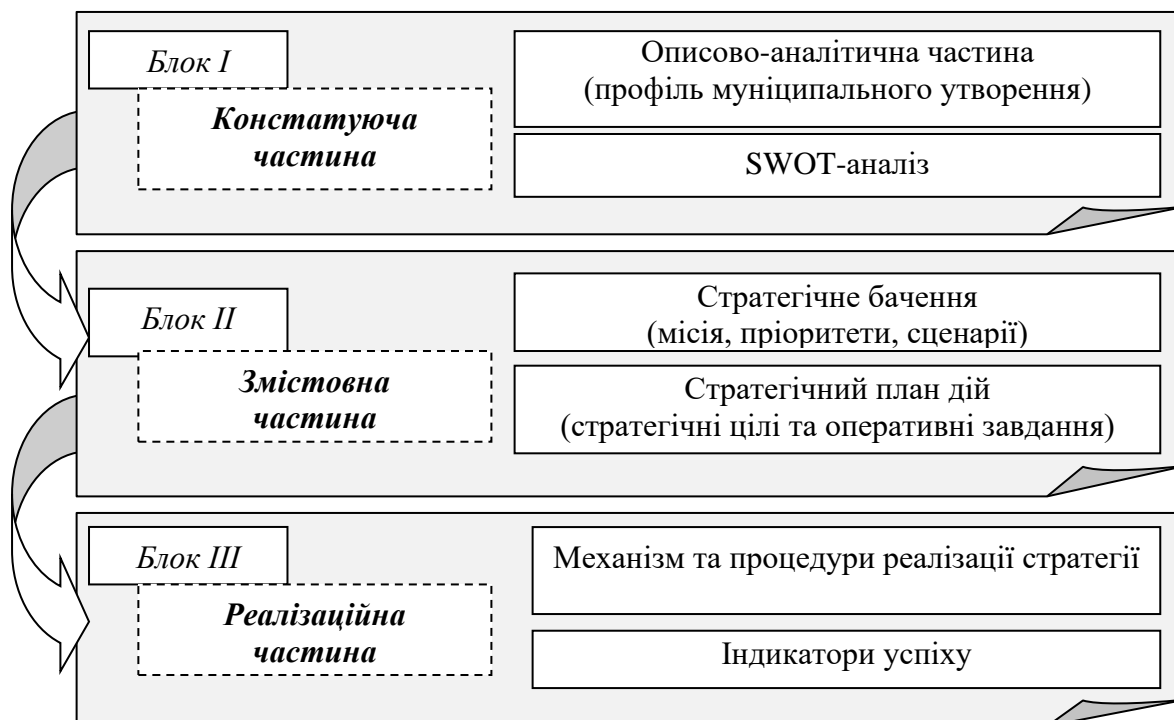


Рис. 3.4 – Основні розділи стратегії муніципального утворення

Наступний **етап** стратегічного планування – **схвалення та впровадження стратегії**. На цьому етапі відбувається легітимізація стратегічних документів, операційних заходів, проектів тощо.

Кінцевий **етап** – **здійснення моніторингу й оцінювання впровадження**, а також перегляд стратегії.



### **Контрольні запитання до теми**

1. Якою є послідовність робіт з розробки стратегії?
2. Які дії необхідно виконати на етапі «Ініціації та підготовки до планування»?
3. Що передбачає такий етап розробки стратегії як «Оцінювання ситуації»?
4. Що таке «Профіль громади» та яку інформацію він містить?
5. Що являє собою порівняльний аналіз?
6. У чому полягає сутність SWOT-аналізу місцевого розвитку?
7. Що таке місцевий потенціал та яким чином проводять його структуризацію?



8. Які варіанти стратегій розробляють за результатами SWOT-аналізу?
9. Що таке модель PESTLE аналізу?
10. З яких елементів складається система цілей стратегії місцевого розвитку складається?
11. Що являє собою «Бачення майбутнього розвитку муніципального утворення»?
12. Яким чином погоджується пріоритети у стратегіях місцевого розвитку?
13. Які вимоги висуваються до стратегічних цілей місцевого розвитку?
14. Що таке «Дерево цілей місцевого розвитку»?
15. Які розділи містить стратегія?



### ***Тестові завдання за темою***

- 1) Початковим етапом стратегічного планування є:
  - а) розроблення проекту Стратегії;
  - б) визначення учасників процесу планування;
  - в) ініціювання розроблення стратегії;
  - г) цілепокладання.
- 2) Аналіз зацікавлених сторін та формування робочих груп відбувається на такому етапі стратегічного планування:
  - а) етап формування системи моніторингу;
  - б) етап оцінювання ситуації;
  - в) етап ініціації та підготовки до планування;
  - г) етап впровадження стратегії.
- 3) Усесторонньо оцінюють ресурси адміністративно-територіальної одиниці на такому етапі стратегічного планування:
  - а) етапі формування системи моніторингу;
  - б) етапі аналізу;
  - в) етап підготовки до планування;
  - г) етапі впровадження стратегії.
- 4) За обсягами, структурою, рівнем використання, ступенем зношеності основних фондів та розгалуженістю виробничої бази оцінюється:
  - а) економічний потенціал громади;
  - б) науково-технічний потенціал громади;
  - в) просторово-економічний потенціал громади;
  - г) стан навколишнього природного середовища.

- 5) *Шляхом виявлення основних напрямів соціально-економічного розвитку і спрямування інвестицій проводиться оцінка:*
- а) економічного потенціалу громади;
  - б) науково-технічного потенціалу громади;
  - в) просторово-економічного потенціалу громади;
  - г) природно-ресурсного потенціалу громади.
- 6) *Опитування громадської думки щодо пріоритетів та напрямів розвитку адміністративно-територіальної одиниці проводять на такому етапі стратегічного планування:*
- а) етап формування системи моніторингу;
  - б) етап аналізу та оцінювання ситуації;
  - в) етап підготовки до планування;
  - г) етап впровадження стратегії.
- 7) *Стратегічне бачення (бачення майбутнього) – це:*
- а) ідеальна модель майбутнього, сформована за участю всіх зацікавлених сторін;
  - б) генеральна мета розвитку регіону/територіальної громади;
  - в) довгостроковий результат діяльності об'єкту планування, що досягається, зважаючи на умови, засоби і потреби;
  - г) визначення положення території у конкурентному середовищі регіону, країни, світу.
- 8) *Стратегічне бачення майбутнього розвитку адміністративно-територіальної одиниці та місія формуються на такому етапі стратегічного планування:*
- а) етап формування системи моніторингу;
  - б) етап аналізу та оцінювання ситуації;
  - в) етап цілепокладання;
  - г) етап впровадження стратегії.
- 9) *При написанні стратегії насамперед необхідно:*
- а) визначити сильні та слабкі сторони території, загрози та перспективи майбутнього розвитку;
  - б) сформулювати стратегічне бачення;
  - в) вивчити пріоритети соціально-економічного розвитку;
  - г) провести соціально-економічний аналіз.
- 10) *Механізми реалізації стратегії визначають на такому етапі стратегічного планування:*
- а) етапі формування системи моніторингу;
  - б) етапі аналізу та оцінювання ситуації;
  - в) етапі цілепокладання;
  - г) етапі впровадження стратегії.

- 11) *Результати соціально-економічного аналізу муніципального утворення оформлюються у вигляді такого розділу стратегії:*
- а) Профіль громади;
  - б) порівняльний аналіз;
  - в) SWOT-аналіз;
  - г) PESTLE-аналіз.
- 12) *SWOT-аналіз муніципального утворення (міста, села, селища) передбачає:*
- а) визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз внутрішнього середовища муніципального утворення;
  - б) визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища муніципального утворення, можливостей та загроз зовнішнього оточення;
  - в) ресурсний аналіз муніципального утворення;
  - г) планування сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища муніципального утворення.
- 13) *Внутрішні можливості (потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги регіону, – це:*
- а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
- 14) *Шанси, що їх можна використати для досягнення стратегічних цілей розвитку муніципального утворення, – це:*
- а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
- 15) *Зовнішні особливості та умови, сприятливі для розвитку муніципального утворення, що є або можуть виникнути в майбутньому, – це:*
- а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
- 16) *Особливості муніципального утворення, які містять основу його розвитку, – це:*
- а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.

- 17) *Види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються неефективно або не за призначенням, – це:*
- а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
- 18) *Внутрішні особливості муніципального утворення, які ускладнюють умови розвитку, – це:*
- а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
- 19) *Будь-які зовнішні процеси або явища, що перешкоджають руху в напрямі досягнення бачення та цілей розвитку муніципального утворення, – це:*
- а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
- 20) *Зовнішні особливості та умови, які несприятливі й навіть небезпечні для розвитку муніципального утворення і які є або можуть виникнути в майбутньому, – це:*
- а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
- 21) *Ухвалення законів про спеціальні режими інвестування на певних територіях, що активізує інвестиційну діяльність у технології SWOT-аналізу варто сприймати як:*
- а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
- 22) *Глобальні кліматичні зміни та екологічна загроза в технології SWOT-аналізу сприймається як:*
- а) сильна сторона;
  - б) слабка сторона;
  - в) можливість;
  - г) загроза.

- 23) *Стратегія зміцнення/ нарощування передбачає таку комбінацію елементів SWOT-аналізу:*
- а) концентрація уваги на наявних сильних сторонах;
  - б) реалізація сприятливих шансів;
  - в) усунення слабких сторін;
  - г) перетворення слабких сторін та ризиків у шанси.
- 24) *Стратегія трансформації передбачає таку комбінацію елементів SWOT-аналізу:*
- а) концентрація уваги на наявних сильних сторонах;
  - б) реалізація сприятливих шансів;
  - в) усунення слабких сторін;
  - г) перетворення слабких сторін та ризиків у шанси.
- 25) *Стратегія використання передбачає таку комбінацію елементів SWOT-аналізу:*
- а) концентрація уваги на наявних сильних сторонах;
  - б) реалізація сприятливих шансів;
  - в) усунення слабких сторін;
  - г) перетворення слабких сторін та ризиків у шанси.
- 26) *Економічне зростання, структуру, рівень безробіття, вартість робочої сили, а також зміни у доходах публічного та приватного секторів аналізують за такою складовою моделі PESTLE-аналізу:*
- а) економічні чинники;
  - б) політичні чинники;
  - в) правові чинники;
  - г) технологічні чинники.
- 27) *Поведінку споживачів та організацію дозвілля оцінюють за такою складовою моделі PESTLE-аналізу:*
- а) екологічні чинники;
  - б) економічні чинники;
  - в) соціальні та культурні чинники;
  - г) технологічні чинники.
- 28) *Загальний опис бажаного майбутнього через 10-20 років та ключовий аспект стратегії – це:*
- а) пріоритети розвитку;
  - б) стратегічні цілі;
  - в) бачення майбутнього (стратегічне бачення);
  - г) операційні завдання.

- 29) *Генеральна мета розвитку муніципального утворення для досягнення бажаного майбутнього, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби, – це:*
- а) місія розвитку;
  - б) стратегічна ціль;
  - в) бачення майбутнього (стратегічне бачення);
  - г) операційне завдання.
- 30) *Довгострокові результати діяльності муніципального утворення, що досягаються, зважаючи на умови, засоби і потреби, – це:*
- а) місія розвитку;
  - б) стратегічна ціль;
  - в) бачення майбутнього (стратегічне бачення);
  - г) операційне завдання.
- 31) *Найбільш загальні й тривалі уявлення територіальної громади про своє краще майбутнє, про образ, яким уявляється громада його жителям через певний період часу:*
- а) місія;
  - б) стратегія;
  - в) план;
  - г) бачення розвитку.
- 32) *Графічне зображення підпорядкованості цілей, що демонструє поділ загальної мети чи місії на завдання та окремі дії має назву:*
- а) дерево цілей;
  - б) логічна структура;
  - в) матриця;
  - г) SWOT-аналіз.



### ***Ситуаційні завдання за темою***

#### ***Завдання 1***

За результатами роботи в малих групах (влада, бізнес, громадськість) надайте відповіді на запитання:

- 1) Що Ви бажаєте дізнатися з профіля громади?
- 2) Яким чином інформація профілю громади сприяє розробленню стратегії?
- 3) Які дані потрібні для складання профілю громади та де їх можна знайти?

### Завдання 2

За допомогою SWOT-матриці складіть список основних SWOT-чинників, які можуть вплинути на місцевий економічний розвиток обраного муніципального утворення.

Таблиця – SWOT-аналіз місцевого економічного розвитку

(назва муніципального утворення)

Сильні сторони	Слабкі сторони
— — — —	— — — —
Можливості	Загрози
— — — —	— — — —

### Завдання 3

Складіть список основних PESTLE-чинників, які можуть вплинути на місцевий економічний розвиток обраної територіальної громади.

PESTLE-аналіз місцевого економічного розвитку

(назва територіальної громади)

Чинники					
Р Політичні	Е Економічні	S Соціальні та культурні	Т Технологічні	L Правові	Е Екологічні
- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -	- - - -

### Завдання 4

На основі SWOT-аналізу (завдання 2) сформууйте 3 стратегічні цілі, які сприятимуть економічному розвитку муніципального утворення і спиратимуться на його сильні сторони, мінімізуючи слабкі. Для обраних стратегічних цілей визначте дві операційні цілі, які використовуватимуть

можливості та сильні сторони та сприятимуть реалізації стратегічних цілей. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця – Стратегічний план дій

Стратегічні цілі	Операційні цілі
Ціль 1.	- -
Ціль 2.	- -
Ціль 3.	- -

#### Завдання 5

Експертним шляхом визначте вплив сильних та слабких сторін, можливостей та загроз на стратегічні цілі економічного розвитку громади, які визначені за підсумками виконання завдання 4.

Результати оцінювання подайте у вигляді таблиць.

Таблиця – Оцінка позитивних чинників

Позитивні чинники	Цілі економічного розвитку громади		
	Ціль 1	Ціль 2	Ціль 3
Сильні сторони: 1. 2. 3. п.			
Можливості: 1. 2. п.			
Загальний вплив (усього балів)			

*Примітка: кожен чинник має бути оцінений експертним шляхом (наприклад, за 10-ти бальною шкалою)*

Таблиця – Оцінка негативних чинників

Негативні чинники	Цілі економічного розвитку громади		
	Ціль 1	Ціль 2	Ціль 3
Слабкі сторони: 1. 2. 3. п.			
Загрози: 1. 2. п.			
Загальна загроза (усього балів)			

*Примітка: кожен фактор має бути оцінений експертним шляхом (наприклад, за 10-ти бальною шкалою)*



Таблиця – Сумарна оцінка позитивних та негативних чинників

Результати SWOT-аналізу	Цілі економічного розвитку громади		
	Ціль 1	Ціль 2	Ціль 3
Загальна привабливість			
Загальна загроза			
Усього			

**Завдання 6**

На основі запропонованого SWOT-аналізу опрацюйте декілька варіантів сценаріїв розвитку муніципального утворення.

Таблиця – SWOT-аналіз муніципального утворення

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Вигідне географічне розташування (приморська зона над лиманами річок Буг і Дніпро) 2) Наявність водних артерій 3) Значні земельні ресурси, висока родючість чорноземів 4) Наявність унікальних ландшафтів на узбережжі річки 5) Наявність вільних земельних ділянок для господарського засвоєння 6) Близькість до обласного центру (7 км від Миколаєва) 7) Багатогалузева місцева економіка	1) Недостатнє фінансування 2) Поганий стан транспортної інфраструктури (дорожнього покриття) 3) Слабкий розвиток економіки ОТГ 4) Відсутність робочих місць 5) Слабкий кадровий потенціал за окремими галузями 6) Проблемна демографічна ситуація 7) Низька громадська активність 8) Розташування в зоні ризикованого сухостепового землеробства 9) Відтік кадрів 10) Низький рівень життя населення
Можливості	Загрози
1) Розвиток відновлювальної та нетрадиційної енергетики 2) Участь в інвестиційних проектах 3) Поглиблення рівня переробки с/г продукції та створення кінцевого продукту 4) Розвиток людського потенціалу 5) Розвиток туристичного потенціалу 6) Розміщення санаторно-курортних, відпочинкових закладів 7) Фінансова підтримка об'єднаних громад державними фондами розвитку	1) Масова трудова міграція 2) Нестабільна соціально-економічна ситуація 3) Погіршення екологічного стану при інтенсифікації ведення господарської діяльності 4) Погіршення демографічних показників 5) Відсутність ринків збуту с/г продукції 6) Високий рівень соціальної напруги 7) Природні та техногенні катастрофи 8) Вплив на інвестиційну привабливість ОТГ політичної ситуації в країні 9) Неврегульованість земельного питання

Оцініть запропоновані сценарії та оберіть найбільш реалістичний варіант. Як інструмент кінцевого вибору сценарію може бути використана таблична

матриця результатів SWOT-аналізу, побудована за даними оцінки можливостей та загроз розвитку муніципального утворення.

Таблиця – Оцінка можливостей розвитку муніципального утворення

Можливості розвитку муніципального утворення	Оцінка привабливості фактора* в розрізі сценаріїв		
	Сценарій А	Сценарій Б	Сценарій В
Сильні сторони: 1. 2. 3.			
Можливості: 1. 2. 3.			
Загальна привабливість (усього балів)			

*Примітка: кожен фактор має бути оцінений експертним шляхом (наприклад, за 10-ти бальною шкалою)*

Таблиця – Оцінка загроз розвитку муніципального утворення

Загрози для муніципального утворення	Оцінка загрози фактора* в розрізі сценаріїв		
	Сценарій А	Сценарій Б	Сценарій В
Слабкі сторони: 1. 2. 3.			
Загрози: 1. 2. 3.			
Загальна загроза (усього балів)			

*Примітка: кожен фактор має бути оцінений експертним шляхом (наприклад, за 10-ти бальною шкалою)*

Таблиця – Сумарна оцінка можливостей та загроз розвитку муніципального утворення

Результати SWOT-аналізу	Сценарії		
	Сценарій А	Сценарій Б	Сценарій В
Загальна привабливість			
Загальна загроза			
Усього			

## ТЕМА 4

# ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

---

- 4.1. Стейкхолдери стратегічного планування місцевого розвитку.
- 4.2. Робоча група з планування місцевого розвитку та особливості її формування.
- 4.3. Запровадження партнерського підходу до планування місцевого економічного розвитку в Україні.

**Основні поняття та терміни:** *стейкхолдери стратегічного планування, зацікавлені сторони місцевого економічного розвитку, публічний сектор, бізнес, громадськість, внутрішні стейкхолдери, зовнішні стейкхолдери, ключові стейкхолдери стратегічного планування, першочергові і другорядні зацікавлені сторони, робоча група, партнерський підхід.*

---

### 4.1. Стейкхолдери стратегічного планування місцевого розвитку

---

Розробка стратегії в умовах демократизації суспільства вбачається не як кабінетний процес, а як комунікативний процес, до якого повинні залучатися всі, хто готовий брати участь в обговоренні пропозицій щодо перспективного розвитку муніципального утворення. Такими суб'єктами чи “стейкхолдерами” (від англ. слова *stakeholders*) стратегічного планування, окрім публічного сектора, є бізнес-суспільство та громадське суспільство. Водночас, варто зазначити, що єдиного погляду відносно стейкхолдерів стратегічного планування в науковій літературі не вироблено. Так, наприклад, російський дослідник В. М. Полтерович до влади, бізнесу, громадськості як стейкхолдерів стратегічного планування додає це й науку, тоді як більшість науковців відносять представників наукових кіл разом із населенням відповідних територій, громадськими та суспільними організаціями до такого стейкхолдера, як громадськість.

Виділення окремих груп стейкхолдерів стратегічного планування обумовлює визначення їхньої причетності та зацікавленості до цього процесу.

*Публічному сектору* стратегія необхідна, перш за все, як демонстрація громаді того, що влада знає, як вирішити наявні проблеми, до яких дій і в який спосіб потрібно вдаватися аби підвищити якість життя громадян і при цьому не ставити під загрозу можливості існування майбутніх поколінь.

*Для бізнесу* важливість стратегії пояснюється тим, що чітко окреслені цілі та орієнтири розвитку муніципального утворення дозволяють підприємницьким

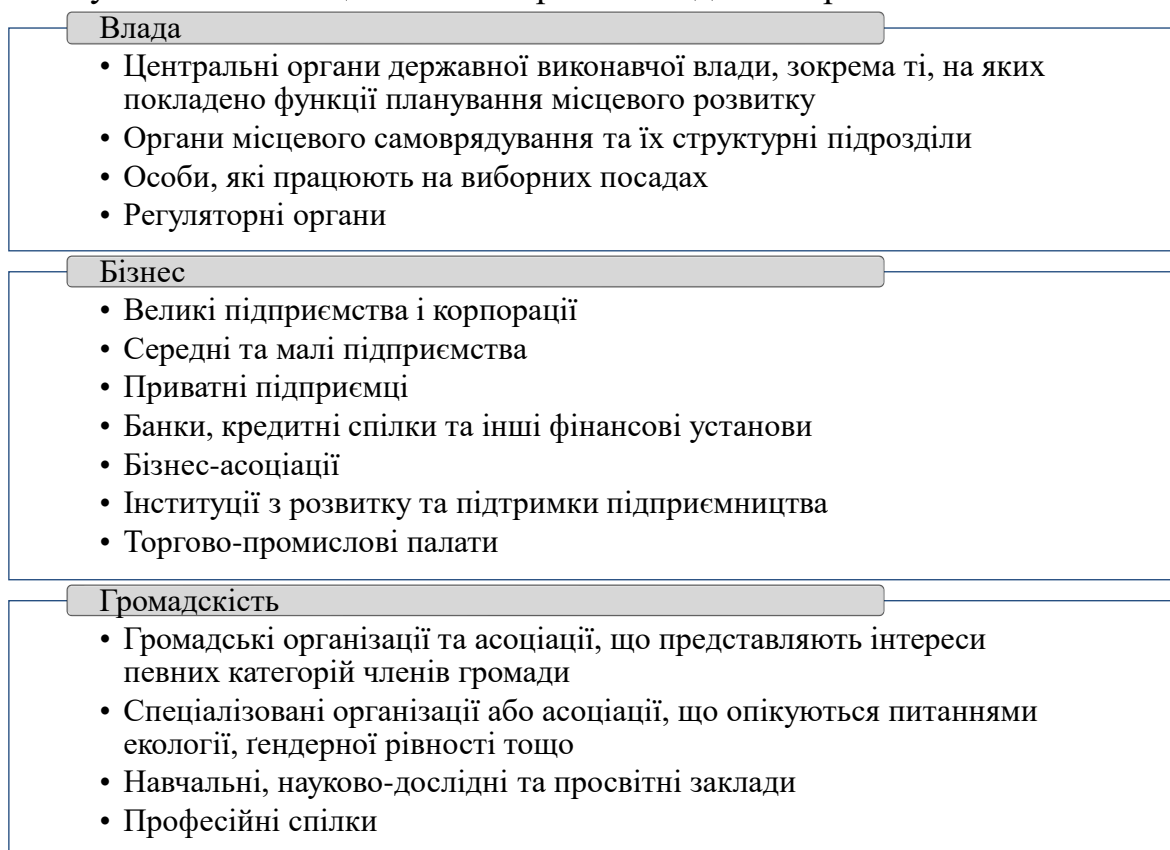
структурам побачити перспективи економіки, перспективи розвитку та державної підтримки галузей і змушують будувати плани на майбутнє відповідно до нових підходів та цілей, що декларує публічний сектор.

*Громадськість*, зокрема населення відповідного муніципального утворення, на підставі стратегії отримує уявлення про те, що очікує її з позиції умов життя у віддаленій перспективі.

Науковці акцентують, що соціальна спрямованість стратегії сприятиме формуванню “конструктивной мировоззренческой позиции граждан, их консолидации и укреплению политической стабильности”.

За умов поєднання думок публічного сектора, бізнесу та громадськості можна очікувати на ефективний результат. Велике значення має також те, щоб не тільки публічний сектор, а й громадськість брала на себе частину відповідальності за реалізацію розробленої стратегії.

Стейкхолдерами місцевого розвитку є будь-яка установа, організація, підприємство, особа чи група осіб, які зацікавлені у зростанні добробуту муніципального утворення за рахунок стимулювання економічного розвитку, на яких впливає місцевий соціально-економічний розвиток та які впливають на його планування. Такі зацікавлені сторони наведено на рис. 4.1.



*Рис. 4.1 – Зацікавлені сторони місцевого розвитку*

Стейкхолдери можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. *Внутрішніми стейкхолдерами* є: публічний сектор, бізнес, політичні партії, громадські утворення. *Зовнішніми стейкхолдерами* можуть виступати: міжнародні організації, фонди, іноземні інвестори. Однак, залежно від того, який між ними характер зв'язків, які обов'язки покладаються на суб'єктів

планування, залежатиме визначення формальних і неформальних їх обов'язків і повноважень, а також конкретних вимог і приблизних меж сфери їхньої діяльності.

Важливим кроком в аналізі стейкхолдерів є з'ясування того, яку позицію займає цей стейкхолдер, що формує підґрунтя залучення стейкхолдерів до процесу планування місцевого розвитку.

Залежно від ступеня залучення стейкхолдерів до процесу стратегічного планування місцевого розвитку виділяють три основні категорії учасників цього процесу:

- ключових стейкхолдерів стратегічного планування;
- першочергових зацікавлених сторін;
- другорядних зацікавлених сторін (рис. 4.2).



Рис. 4.2 – Категорії стейкхолдерів стратегічного планування місцевого розвитку

**До ключових стейкхолдерів** стратегічного планування місцевого розвитку зазвичай належать ключові підрозділи обласної державної адміністрації, районних державних адміністрацій та інші підрозділи центральних органів влади, обласна рада, органи місцевого самоврядування у районах, містах, основні представники бізнесу, наукових та освітніх інституцій, громадянського суспільства. Інакше кажучи, саме першочергові учасники обираються до складу робочої групи з розробки стратегії місцевого розвитку муніципального утворення.

Основними критеріями, за якими стейкхолдерів можна віднести до ключових учасників, є такі:

- активна участь у соціально-економічному, громадському та культурному житті муніципального утворення;
- обізнаність з місцевою ситуацією;

– наявність інтелектуальних, фінансових, інституційних і творчих можливостей, а також часу й бажання брати активну участь у розробці проекту стратегії;

– можливість реального впливу на поточну ситуацію;

– зацікавленість у вкладанні фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів у реалізацію програм та проектів збалансованого розвитку муніципального утворення.

**Першочерговими зацікавленими сторонами** є представники органів місцевого самоврядування територіальної громади, на яку поширюватиметься дія стратегії, представники бізнесу, організацій громадянського суспільства, які опікуються культурними, місцевими й певними специфічними питаннями, громадські лідери і громадяни з активною громадською позицією.

**Другорядними зацікавленими сторонами**, як правило, визнається більшість мешканців адміністративно-територіальної одиниці, які мають опосередкований інтерес до стратегії, проте, на яких може вплинути її реалізація або які можуть вплинути на її реалізацію. Процес залучення цієї категорії учасників будується так, щоб надати їм можливість узяти участь залежно від інтересів і наявності вільного часу її представників. Окремі представники цієї категорії учасників можуть виступати опонентами, а не союзниками щодо виконання стратегії.

У разі, коли представники різних зацікавлених сторін, залучаються до стратегічного планування, розвіюється «упередження і недовіра влади та громади одне до одного»: усі вони прагнуть жити гідно й комфортно, створюючи нові можливості для розвитку муніципального утворення.

---

## **4.2. Робоча група з планування місцевого розвитку та особливості її формування**

---

**Робоча група** – колектив осіб, який створюється для роботи над стратегією місцевого розвитку муніципального утворення. Зазвичай робоча група створюється для розробки та втілення стратегії розвитку міста (села, селища), об'єднаної територіальної громади, району, області.

Чисельний склад робочої групи – 30-40 осіб.

Завданнями робочої групи є:

1. Здійснення стратегічного аналізу внутрішнього потенціалу муніципального утворення та зовнішнього відносно нього середовища.
2. Проведення соціологічних опитувань.
3. Формування бачення майбутнього муніципального утворення та головних пріоритетів (напрямів) його розвитку.
4. Формування ієрархії стратегічних цілей.

5. Формування плану дій для реалізації стратегії (завдання в рамках системи цілей, проекти).

6. Формування механізму управління стратегією.

7. Прикінцеве ухвалення проекту стратегії.

8. Промоція (популяризація) процесу стратегічного планування серед громади та у зовнішньому середовищі.

9. Презентація та сприяння схваленню проекту стратегічного плану депутатськими комісіями та громадськістю (громадські слухання).

10. Сприяння затвердженню стратегії місцевою радою.

Робоча група формується із дотриманням таких **принципів**:

1) Склад робочої групи повинен максимально відбивати структуру громади (робоча група має представляти всі прошарки населення).

2) До робочої групи необхідно залучити людей, які:

- готові добровільно пожертвувати своїм часом на благо муніципального утворення і погоджуються брати участь у всіх формах її роботи;

- є постійними мешканцями та добре знають муніципальне утворення, його історію, економічне та соціально-культурне життя, психологію мешканців тощо;

- представляють якусь конкретну сферу муніципального утворення: економіку (виробництво, бізнес), науку (дослідницькі установи, навчальні заклади), освіту (школи), культуру (заклади культури та мистецтва, дозвілля), міське господарство (комунальна сфера), органи влади (РДА, сільська рада), громадські організації тощо.

Робоча група формується з представників виконкому, депутатів, керівників управлінь (відділів), представників місцевого бізнесу, керівників (представників) громадських, релігійних та молодіжних організацій, науковців, представників політичних партій різного спрямування, фахівців з питань планування розвитку, керівників органів самоорганізації населення; представників засобів масової інформації, залучених експертів, консультантів.

Кількість працівників виконавчих органів місцевої ради в робочій групі не повинна перевищувати 50 %.

До основних критеріїв, за якими здійснюється добір членів робочої групи, можна віднести:

- активну участь у соціально-економічному, громадському та культурному житті муніципального утворення;

- обізнаність з місцевою ситуацією, наявність інтелектуальних, фінансових, інституційних і творчих можливостей, а також часу та бажання брати активну участь у розробці/реалізації стратегії розвитку муніципального утворення;

- можливість реального впливу на місцеву ситуацію, зацікавленість у вкладанні фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів з метою реалізації програм та проектів місцевого розвитку.

Склад робочої групи на рівні муніципального утворення затверджується розпорядженням міського (сільського селищного) голови, голови об'єднаної

територіальної громади. Робоча група працює постійно, на засадах повної добровільності, самовідданості та безкорисливості. До складу робочої групи входять робочі підгрупи, комісії, фокусні групи. Умови їхньої діяльності визначаються окремо.

Організація роботи робочої групи покладається на голову робочої групи та його заступника. Голова скликає та веде засідання групи, дає доручення членам групи, представляє групу у відносинах з іншими органами, об'єднаннями громадян, підприємств, установ та організацій. Організовує роботу з реалізації висновків та рекомендацій робочої групи. У разі відсутності голови групи або неможливості ним виконувати свої повноваження, головні його функції здійснює заступник голови, або один із його помічників. Засідання робочої групи є правовим, якщо в роботі бере участь не менше як половина від загального складу групи.

За результатами розгляду і вивчення питань робоча група готує висновки й рекомендації. Висновки та рекомендації робочою групою приймаються за взаємною згодою членів групи (консенсусом), які беруть участь у засіданні і підписуються головою робочої групи, а в разі його відсутності – заступником голови робочої групи або одним із помічників голови робочої групи. Протокол засідань робочої групи підписується головою та секретарем групи.

Для того щоб мати найбільше шансів на успіх, робоча група повинна бути дієвим керівним органом. Тому доцільно скласти план діяльності, у якому визначити: чіткий графік засідань; частоту й кількість зустрічей з представниками громади та бізнесу, час їхнього проведення, кількість осіб, персонально залучених до процесу планування на різних етапах; відповідальних за збір та обсяг базової аналітичної інформації; час і спосіб проведення соціологічних досліджень; відповідальних за обробку результатів соціологічних досліджень; терміни завершення кожного етапу.

Орієнтовний графік робіт, що виконує робоча група під час розробки стратегії, подано в додатку Д.

Робоча група працює в таких форматах:

- 1) сесії за участю зовнішніх консультантів за окремим календарним планом – основна форма роботи робочої групи;
- 2) неформальні зустрічі з представниками всіх секторів громади;
- 3) збір інформації, яка стосується роботи групи.

У процесі діяльності робоча група виконує такі функції:

- визначає напрями й пріоритети своєї роботи;
- визначає проблеми й можливості соціального та економічного розвитку муніципального утворення;
- проводить економічні дослідження та фінансово-технічний аналіз;
- проводить аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку муніципального утворення;
- визначає пріоритетні напрями економічного й соціального розвитку муніципального утворення;



- розробляє концепцію стратегічного бачення розвитку муніципального утворення, довгострокові пріоритети й середньострокові стратегічні цілі;
- здійснює добір заходів та проектів, що рекомендуються для першочергової реалізації і мають бути включені в базову версію стратегії місцевого розвитку;
- може брати участь у розробці інноваційних проектів та вносить до них пропозиції щодо питань, які стосуються соціально-економічного розвитку муніципального утворення в межах стратегії місцевого розвитку;
- розглядає проекти оперативних планів щодо реалізації стратегії місцевого розвитку;
- розробляє план дій для втілення стратегії місцевого розвитку;
- організовує розповсюдження плану дій груп та проводить опитування серед громади муніципального утворення з метою накопичення пропозицій для включення їх до стратегії місцевого розвитку;
- узагальнює та оцінює результати опитування для включення їх до стратегічного плану дій робочої групи;
- організовує роботу з підготовки інформаційних документів з переліком і описом проектів щодо складання та виконання стратегії місцевого розвитку;
- організовує роботу із засобами масової інформації;
- організовує складання Декларації робочої групи з розробки стратегії місцевого розвитку;
- формує склади робочих комісій за стратегічними напрямками розвитку муніципального утворення;
- розробляє положення про робочі підгрупи, комісії, фокусні групи та організовує їхню роботу;
- затверджує керівників фокусних груп;
- затверджує теми соціально-психологічних досліджень;
- залучає до роботи фахівців та спеціалістів з обговорюваних питань;
- бере участь у розробці та подає проект стратегії місцевого розвитку на затвердження міській (сільській, селищній) раді;
- готує зміни до місцевих нормативних актів про стратегічне планування, включаючи кадрові, що стосуються складу робочої групи.

**Робоча група має право:**

- отримувати інформацію, необхідну для розробки стратегії, в організаціях, установах муніципального утворення, незалежно від їх відомчого підпорядкування, форми власності та господарювання;
- проводити опитування громадян чи проводити іншу діяльність для вивчення громадської думки щодо стратегії місцевого розвитку;
- проводити роз'яснювальну роботу серед громад муніципального утворення з питань розробки і втілення стратегії та визначення його необхідності;

- вносити виконкому пропозиції щодо розгляду питань, які необхідно вирішити для покращення соціально-економічної ситуації в межах муніципального утворення під час розробки і втілення стратегії;
- брати участь у підготовці та проведенні громадських слухань щодо проекту стратегії економічного й соціального розвитку муніципального утворення;
- розробляти та узгоджувати проекти договорів, пов'язаних із розробкою стратегії.

Члени робочої групи виконують доручення голови групи в межах завдань стратегії місцевого розвитку. Вони несуть особисту відповідальність за достовірне і своєчасне опрацювання отриманих інформаційних та розрахункових документів та матеріалів, що стосуються виконання завдань стратегії.

---

### **4.3. Запровадження партнерського підходу до планування місцевого розвитку в Україні**

---

Певні кроки на шляху запровадження партнерського підходу до планування місцевого розвитку в Україні вже мають місце, щоправда вони є поодинокими та реалізуються завдяки ініціативі міжнародних агентів.

Так, наприклад, для врахування громадської думки в стратегічному плануванні на засадах «не залишити нікого осторонь», Урядом України на чолі з Міністерством економічного розвитку і торгівлі, разом із Представництвом Організації Об'єднаних Націй в Україні розпочато консультації з громадськістю. Результатом таких консультацій стала розробка національної системи цілей збалансованого розвитку (86 завдань національного розвитку та 172 показники для їхнього моніторингу), що має слугувати міцною основою для подальшого планування зусиль усіх гравців ринку в напрямі забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування.

Як зазначається в одній із національних доповідей, що підготовлена за результатами консультацій, у рамках відкритого процесу консультацій створено групу високого рівня, 17 робочих підгруп (відповідно до кожної цілі, що визначені на саміті ООН у 2015 році) та проведено 32 круглі столи. До процесу визначення національних цілей збалансованого розвитку долучилося понад 800 фахівців – урядовці, управлінці, спеціалісти установ ООН, дипломати, науковці, економісти, демографи, медичні працівники, епідеміологи, екологи, освітяни, журналісти, підприємці, лідери недержавних організацій та інші представники громадянського суспільства.

Також у державі проведено низку обласних консультацій, зокрема в 10 містах України (Дніпро, Житомир, Запоріжжя, Луцьк, Маріуполь, Суми, Тернопіль, Ужгород, Черкаси та Чернівці) серед представників обласних та

місцевих органів влади, організацій громадянського суспільства, міжнародних організацій, наукових кіл, у ході яких визначено основні пріоритети збалансованого розвитку як на національному рівні, так і на рівні областей.

Іншим прикладом є Програма розвитку ООН (далі – ПРООН), яка застосовує в Україні підхід до планування місцевого розвитку за участю громад, мобілізуючи їх тим самим до відповідальності за покращення свого життя. В Україні діють чотири такі проекти ПРООН: Програма розвитку та інтеграції Криму (ПРІК); Чорнобильська Програма відновлення та розвитку (ЧПВР); Муніципальна програма врядування та сталого розвитку (МПВСР); Місцевий розвиток, орієнтований на громаду (МРГ).

Проект *«Муніципальна програма врядування та сталого розвитку»* реалізовується за фінансової підтримки Канадської агенції міжнародного розвитку (CIDA), Швейцарської агенції розвитку та співробітництва (SDC) та Посольства Королівства Норвегії. Метою програми є розбудова спроможності місцевих громад та керівників органів місцевого самоврядування співпрацювати для місцевого збалансованого розвитку.

Проект *«Місцевий розвиток, орієнтований на громаду»* реалізується в Україні на кошти Європейського Союзу та Програми розвитку ООН, переслідуючи за мету створення на місцевому рівні середовища, сприятливого для збалансованого розвитку, шляхом самоорганізації та соціальної активізації громад, розроблення та впровадження невеликих за обсягом громадських ініціатив у всіх областях України та Автономній Республіці Крим. Конкретними цілями проекту є популяризація підходу до місцевого врядування і збалансованого розвитку, орієнтованого на громаду; збільшення енергоефективності на місцевому рівні; підтримка створення бази даних, що наповнюватиметься і координуватиметься на місцях, для обміну передовими практиками і знаннями щодо мобілізації громад і врядування за участі громад.

Подібну мету переслідує організація «Глобал Ком'юнітіз», виконуючи програму Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), спрямовану на розвиток місцевого самоврядування – **«Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE)**. Програма зорієнтована на підвищення спроможності керівництва новоутворених **об'єднаних територіальних громад** ефективно реагувати на пріоритети громадян завдяки належному управлінню ресурсами, підвищенню якості комунальних послуг, стимулюванню місцевої економіки та активному залученню громадян до пошуку можливостей зростання та розквіту. В рамках програми об'єднані територіальні громади, які підтримуватиме DOBRE в семи областях України (**Дніпропетровській, Івано-Франківській, Харківській, Херсонській, Кіровоградській, Миколаївській та Тернопільській**) мають запровадити практику залучення всіх стейкхолдерів до планування місцевого розвитку та побудувати продуктивне співробітництво із секторами приватного бізнесу, організаціями підтримки місцевого самоврядування, організаціями громадянського суспільства.



### **Контрольні запитання до теми**

1. Що Ви розумієте під поняттям «стейкхолдери стратегічного планування»?
2. Чим обумовлена необхідність залучення зацікавлених сторін до процесу розробки стратегії?
3. Хто є стейкхолдерами місцевого розвитку?
4. За якими критеріями стейкхолдерів можна віднести до ключових учасників стратегічного планування місцевого розвитку?
5. Яку інформацію надає стратегія місцевого розвитку для стейкхолдерів місцевого розвитку?
6. Що являє собою робоча група з планування місцевого розвитку?
7. Які особливості формування робочої групи з місцевого розвитку?
8. Які, на Вашу думку, основні критерії, за якими здійснюється добір членів робочої групи?
9. Які завдання покладаються на робочу групу?
10. Який формат роботи робочої групи?
11. Які функції виконує робоча група у процесі діяльності?
12. Які Вам відомі практики запровадження партнерського підходу до планування місцевого розвитку? Хто є їх ініціатором?



### **Тестові завдання за темою**

- 1) Під категорію «стейкхолдер стратегічного планування» розуміють:
  - а) фахівця з дослідження ринку, вивчення потреб споживачів;
  - б) людину чи організацію чий інтереси пов'язані з розвитком об'єкта планування;
  - в) фахівця в галузі економіки та експерта з економічних питань;
  - г) вірної відповіді немає.
- 2) Залежно від ступеня залучення стейкхолдерів стратегічного планування до розробки стратегій розрізняють:
  - а) внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів;
  - б) ключових стейкхолдерів стратегічного планування, першочергових і другорядних зацікавлених сторін;
  - в) активних та пасивних стейкхолдерів;
  - г) представників влади, бізнесу, громадськості.

- 3) *Можливим внутрішнім стейкхолдером стратегічного планування є:*
- а) фонди;
  - б) міжнародні інвестори;
  - в) громадські утворення;
  - г) міжнародні організації.
- 4) *Можливим зовнішнім стейкхолдером стратегічного планування є:*
- а) бізнес;
  - б) міжнародні інвестори;
  - в) публічний сектор;
  - г) політичні партії.
- 5) *До ключових стейкхолдерів стратегічного планування зазвичай належать:*
- а) представники бізнесу, організацій громадянського суспільства, які опікуються культурними й іншими специфічними питаннями;
  - б) ключові підрозділи обласної державної адміністрації;
  - в) громадські лідери і громадяни з активною громадською позицією;
  - г) більшість мешканців адміністративно-територіальної одиниці, які мають опосередкований інтерес до стратегії, проте, на яких може вплинути її реалізація.
- 6) *Першочерговими зацікавленими сторонами стратегічного планування є:*
- а) представники органів місцевого самоврядування територіальної громади, на яку поширюватиметься дія стратегії;
  - б) більшість мешканців адміністративно-територіальної одиниці, які мають опосередкований інтерес до стратегії, проте, на яких може вплинути її реалізація;
  - в) ключові підрозділи обласної державної адміністрації, районних державних адміністрацій та інші підрозділи центральних органів влади;
  - г) основні представники бізнесу, наукових та освітніх інституцій, громадянського суспільства.
- 7) *У стратегічному партнерстві, яке має місце в процесі роботи над стратегічним планом соціально-економічного розвитку громади, беруть участь:*
- а) представники місцевої влади;
  - б) представники іноземних держав;
  - в) експерти з питань стратегічного планування;
  - г) представники бізнесу та громадськості.
- 8) *Склад робочої групи з розробки стратегії розвитку міста затверджується:*
- а) розпорядженням міського (сільського, селищного) голови;
  - б) розпорядженням райадміністрації;
  - в) рішенням облادміністрації;

г) ніким не затверджується.

9) Робоча група з планування місцевого економічного розвитку працює постійно, на засадах:

- а) самовідданості та корисності;
- б) результативності та примусовості;
- в) повної добровільності, самовідданості та безкорисливості;
- г) погодинної оплати праці.

10) Робоча група з планування місцевого економічного розвитку в процесі своєї діяльності виконує такі функції:

- а) розробляє проект бачення стратегічного розвитку муніципального утворення;
- б) визначає проблеми та можливості соціального та економічного розвитку муніципального утворення;
- в) проводить аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку муніципального утворення;
- г) усі відповіді є вірними.

11) Робоча група з планування місцевого економічного розвитку має право:

- а) проводити опитування громадян для вивчення громадської думки щодо стратегії;
- б) визначати пріоритетні напрямки економічного і соціального розвитку муніципального утворення;
- в) проводити економічні дослідження та фінансово-технічний аналіз;
- г) розробляти план дій для втілення стратегії.



### **Ситуаційні завдання за темою**

#### **Завдання 1**

Наведіть аргументи на користь партисипативної демократії на місцевому рівні. Результати обговорення у групах оформіть у вигляді таблиці.

*Таблиця – Роль стейкхолдерів стратегічного планування місцевого розвитку*

Можливі стейкхолдери	Доцільність участі у процесі планування місцевого розвитку
Органи місцевого самоврядування	
Громадські організації	
Міжнародні організації	
Бізнес-асоціації	

### Завдання 2

Визначте проблеми, які гальмують залучення стейкхолдерів стратегічного планування до розробки стратегії місцевого розвитку муніципального утворення на вибір. Проведіть їх ранжування за ступенем актуальності. Обґрунтуйте власну думку. Запропонуйте шляхи їх вирішення. Результати обговорення у групах подайте у вигляді таблиці.

Таблиця – Можливі перешкоди на шляху партисипативної демократії на місцевому рівні

Перешкоди	Шляхи подолання перешкод

### Завдання 3

Визначте, які робочі групи необхідно сформувати для розробки стратегії соціально-економічного розвитку муніципального утворення. Обґрунтуйте доцільність існування однієї або декількох робочих груп. З'ясуйте головні завдання робочої групи.

### Завдання 4

Визначте категорії осіб, що сформують можливий склад робочої групи з розробки стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади. Результати обговорення у групах сформуєте у вигляді таблиці.

Таблиця – категорії осіб можливого складу робочої групи з розробки стратегії розвитку територіальної громади

Хто <b>хоче</b> долучатися до процесу планування та має <b>можливість</b> вплинути на зміну поточного стану справ у громаді?	Хто <b>хоче</b> долучатися до процесу планування, проте <b>не має можливості</b> вплинути на зміну поточного стану справ у громаді?
Хто <b>не хоче</b> долучатися до процесу планування, проте має <b>можливість</b> вплинути на зміну поточного стану справ у громаді?	Хто <b>не хоче</b> долучатися до процесу планування та <b>не має можливості</b> вплинути на зміну поточного стану справ у громаді?

Надайте аргументи «за» та «проти» вибору обраної категорії осіб.

- 5.1. Основні механізми реалізації стратегії місцевого розвитку.
- 5.2. Складові організаційно-економічного механізму стимулювання економічного зростання на місцевому рівні.
- 5.3. Механізм фінансування місцевого розвитку.

***Основні поняття та терміни:** механізм реалізації стратегії, суб'єкти механізму, об'єкти механізму, мета механізму, організаційно-управлінський механізм, фінансово-бюджетний механізм, організаційно-економічний механізм, інституційний механізм, державно-приватне партнерство, механізм кооперації, сільськогосподарський обслуговуючий кооператив, сільськогосподарський виробничий кооператив, співробітництво територій, міжмуніципальне співробітництво, субрегіон, міжрегіональне співробітництво, міжнародна технічна допомога, донори.*

---

### 5.1. Основні механізми реалізації стратегії місцевого розвитку

---

Необхідною умовою успішної реалізації стратегії місцевого розвитку є формування відповідного механізму.

**Механізм реалізації стратегії** – процес організації діяльності в окремих сферах життєдіяльності муніципального утворення. Основними сферами життєдіяльності муніципального утворення є влада та управління, право, економіка та фінанси, соціальні відносини, комунікації. З урахуванням існування таких сфер розрізняють відповідні складові механізму реалізації стратегії.

Базовими елементами механізму є суб'єкт, об'єкт та мета.

**Суб'єкт** механізму реалізації стратегії – рушійна сила, яка запускає в дію механізм – місцеві та регіональні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, що співпрацюють у питаннях стратегічного планування з представниками бізнесу та громадськості.

На законодавчому рівні держави суб'єктами механізму реалізації стратегій визнані Мінрегіон, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Верховну Раду Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради, Раду міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київську та Севастопольську міські держадміністрації, районні, міські, селищні, сільські ради, асоціації та інші об'єднання органів місцевого



самоврядування, агенції регіонального розвитку, громадські об'єднання, юридичні та фізичні особи, що беруть участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики.

**Об'єкт** механізму реалізації стратегії – те, на що спрямована дія суб'єкта – соціально-економічні процеси, які протікають на рівні муніципального утворення.

**Мета** механізму реалізації стратегії – бажані результати дії механізму – досягнення стратегічного бачення (місії, пріоритетів, стратегічних цілей), визначених стратегією місцевого розвитку.

Основні механізми реалізації стратегії:

- організаційно-управлінський;
- фінансово-бюджетний;
- організаційно-економічний;
- інституційний;

**Організаційно-управлінський механізм** передбачає:

– розробку й реалізацію на основі стратегії програмних і нормативних документів, що включають План реалізації стратегії місцевого розвитку, місцеві щорічні програми соціально-економічного та культурного розвитку, програми охорони довкілля, цільові програми тощо, які розробляються на основі створення взаємопов'язаної системи прогнозних і програмних документів розвитку місцевого (локального) / регіонального / державного рівнів; їх узгодження з генеральними планами територіального розвитку на місцевому, регіональному та національному рівнях;

– запровадження індикативного планування (прогнозування) базових параметрів місцевого соціально-економічного розвитку;

– координацію заходів місцевої політики, чіткий розподіл повноважень, усунення дублювання в процесі ухвалення управлінських рішень у сфері місцевого розвитку;

– регулярний моніторинг усіх сфер та заходів місцевого розвитку;

– здійснення державного контролю за виконанням стратегій місцевого розвитку, врахування структурних зрушень на місцевому (регіональному/локальному) рівні, коригування дії (застосування) механізмів місцевого розвитку та їх оптимальне пристосування до умов, що змінюються (внаслідок впливу дії екзогенних та ендегенних чинників).

**Фінансово-бюджетний механізм** надає змогу залучати додаткові кошти до фінансування проектів місцевого розвитку, а також оптимально використовувати кошти місцевого бюджету і передані з Державного бюджету.

Фінансово-бюджетний механізм передбачає:

– закладання в місцевому бюджеті розвитку видатків на реалізацію заходів та проектів стратегічного плану;

– об'єднання коштів місцевих бюджетів територіальних громад на договірній основі для виконання спільних завдань розвитку муніципального утворення;

- одержання з державного бюджету субвенцій і субсидій для виконання проектів з реалізації державних пріоритетів на території муніципального утворення;
- залучення кредитів фінансових інституцій;
- стимулювання розвитку небанківського фінансового сектора;
- розроблення інвестиційних проектів і бізнес-планів;
- стимулювання та залучення коштів населення, підприємств, організацій та іноземних інвесторів;
- залучення грантів українських, іноземних та міжнародних організацій; сприяння вирішенню земельних питань тощо.

Залучення нових інструментів ресурсного забезпечення регіонального, місцевого розвитку – інституту муніципальних цінних паперів, Державного фонду регіонального розвитку, інвестиційних субвенцій – дозволить органам місцевого самоврядування повноцінно реалізовувати політику місцевого розвитку, здійснювати прогнозування цих процесів на середньостроковий період.

Практичне упровадження фінансово-бюджетного механізму гальмується відсутністю законодавчих норм, які б спрощували процедуру випуску муніципальних цінних паперів, конкретизували напрямки використання Державного фонду регіонального розвитку і надавали перевагу при відборі проектів для фінансування тим із них, які сприяють розкриттю внутрішнього потенціалу муніципального утворення, деталізували механізм надання, використання і повернення (у разі неефективного використання) інвестиційних субвенцій.

**Організаційно-економічний механізм** передбачають комплексне задіяння для стимулювання регіонального та місцевого розвитку потенціалу державно-приватного партнерства, кооперації, міжрегіонального та міжнародного співробітництва та інших механізмів, зорієнтованих на активізацію місцевої економічної ініціативи, стимулювання економічного зростання та досягнення на цій основі рівномірного та інтегрованого просторового розвитку.

Використання організаційно-економічного механізму сприяє покращенню можливостей для місцевих виробництв щодо упровадження нових видів діяльності, які ґрунтуються на освоєнні місцевої сировини; розширенні ємності внутрішнього ринку муніципального утворення; забезпеченні входження на місцевий ринок іноземних інвесторів; збільшенні обсягів власних ресурсів підприємств для інвестування; сприянні модернізації основних фондів та запровадженні енергозберігаючих технологій на місцях.

**Інституційний механізм** стимулювання економічного зростання на місцевому (регіональному) рівні системно поєднує:

- механізм стандартизації та сертифікації, захисту інтелектуальної власності та дотримання авторського права продукції (послуг), що виробляються в регіоні, досягнення їх відповідності міжнародним, зокрема європейським, стандартам, нормам якості та безпеки (стандартам ISO та ін.);
- механізм правового забезпечення формування єдиного правового поля для здійснення всіх видів економічної діяльності (не заборонених

законодавством України) та комплексної реалізації ресурсного потенціалу муніципального утворення суб'єктами господарювання; дотримання законності, прав та свобод громадян як основи формування демократичного суспільства, соціально-орієнтованої ринкової економіки;

- механізм задіяння потенціалу місцевого самоврядування для стимулювання громадської активності та сприяння формуванню активної громадянської позиції мешканців муніципального утворення в процесі стимулювання економічного зростання на місцевому рівні;

- механізм інформаційно-комунікаційного забезпечення, орієнтований на формування сучасного, відкритого інформаційного та комунікаційного середовища; підвищення доступності достовірності, якості інформаційних ресурсів, поширення даних про муніципальне утворення та його культурно-історичну спадщину, людський, науковий, економічний, експортний та інвестиційний потенціал як основу залучення громадськості, потенційних інвесторів та бізнес-партнерів для реалізації завдань забезпечення стабільного економічного зростання на місцевому рівні.

У законодавстві України, що стосується питань стратегічного планування, відсутнє визначення категорії механізм. У методичних рекомендаціях щодо формування регіональних стратегій розвитку механізм реалізації стратегії передбачає заходи щодо реалізації стратегії в розрізі нормативно-правового, організаційного, фінансово-економічного, інформаційного, кадрового та науково-проектного забезпечення. Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року дещо видозмінює перелік складових механізму реалізації стратегії та визнає такі його різновиди: інституційне забезпечення, організаційне супроводження процесу планування та координація діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, фінансове забезпечення.

Для кожного муніципального утворення запровадження існуючих механізмів стимулювання місцевого економічного розвитку має свою специфіку. Водночас їхнє органічне поєднання відповідно до принципів формування конкурентного середовища, розблокування місцевої економічної ініціативи, оптимального використання наявних на місцевому рівні ресурсів становить основу для процвітання регіонів та країни загалом, для покращення рівня життя та добробуту людини незалежно від місця її проживання.

---

## **5.2. Складові організаційно-економічного механізму стимулювання економічного зростання на місцевому рівні**

---

Останніми роками посилюється практичне запровадження організаційно-економічного механізму стимулювання економічного зростання на місцевому рівні. Важливими елементами механізму є використання власних ресурсів

муніципального утворення, співпраця з сусідами, кооперація, залучення коштів приватного сектора.

**Основними складовими організаційно-економічного механізму стимулювання економічного зростання на місцевому рівні є:**

- державно-приватне партнерство;
- кооперація;
- співробітництво територій;
- активізація підприємництва.

**Механізм державно-приватного партнерства** дозволяє ефективно вирішити проблему обмеженості ресурсів на місцевому рівні, сприяючи активізації місцевого соціально-економічного розвитку на основі поєднання зусиль публічного сектору (влади) в особі органів державної влади та управління, а також органів місцевого самоврядування, з одного боку, та приватних операторів (бізнес структур), з іншого. Система договірних відносин між приватним та державним (комунальним) партнером має бути спрямована на виконання конкретного суспільного завдання, покращення життя людини у кожному місті, селі, селищі, громаді. Партнерська система відносин між державою та приватними структурами дозволить залучити додаткові інвестиційні ресурси, оптимально розподілити ризики, відповідальність та винагороду між усіма учасниками, сприятиме налагодженню довгострокового співробітництва. У світовій практиці таку систему відносин узагальнює категорія «публічно-приватне партнерство» (public-private partnership).

Партнерська система відносин між державою та приватними операторами дозволяє залучати додаткові інвестиційні ресурси, оптимально розподілити ризики, відповідальність та винагороду між партнерами.

Сфера застосування партнерських відносин між державою та бізнесом останнім часом суттєво розширюється, розвиваються як самі форми партнерства, так і їхні модифікації. Якщо раніше, наприклад, певні форми партнерства, зокрема концесія, застосовувалися відносно будівництва автобамів, забезпечення населення централізованим теплопостачанням, то сьогодні вони розповсюдилися на такі сфери, як освіта, деякі види міського громадського транспорту. Інакше кажучи, проекти, що реалізуються через механізми державно-приватного партнерства, поширюються зі сфери інфраструктури на сферу послуг. Відповідно в сучасному розумінні партнерство влади та бізнесу сьогодні означає «таку форму співпраці між владою та світом бізнесу, що має на меті забезпечити фінансування, будівництво, відновлення, управління або утримання інфраструктури чи надання суспільних послуг».

Основною перевагою державно-приватного партнерства порівняно з іншими видами договірних відносин між владою та приватним сектором є найбільш оптимальний розподіл повноважень контролю над спільною діяльністю щодо надання послуг населенню. Такий розподіл повноважень досягається договірним узгодженням ролей, ризиків і винагород для отримання стимулів для якісного надання послуг та одночасно використання гнучких підходів для досягнення бажаних результатів.

У країнах світу інституту державно-приватного партнерства відводяться такі ролі:

- формування спільних інвестиційних ресурсів державного та приватного секторів для досягнення суспільно-значущих результатів;
- підвищення ефективності використання об'єктів державної власності на основі підприємницької мотивації;
- опрацювання нових методів управління;
- об'єктивне визначення потреб ринку;
- оптимальне використання ресурсів.

В Україні державно-приватне партнерство сьогодні хоч і має певні законодавчі підвалини (ухвалено Закон України «Про державно-приватне партнерство», схвалено Концепцію розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки), проте не використовується належним чином, з огляду на що, потенціал партнерських відносин держави та приватних операторів у майбутньому розвитку адміністративно-територіальних одиниць країни, зокрема з приводу реалізації стратегій місцевого розвитку вбачається доволі суттєвим.

Україна має досвід реалізації проектів ДПП на рівні міст. Так, найдорожчий пілотний проект в Україні – це підземний паркінг у Львові. Приблизна вартість проекту 7-15 млн. євро, тому не дивно, що така сума міському бюджету не під силу. Головний момент, що приватний партнер забезпечує якість управління, тому що знає як і що будувати, і як ефективно управляти цим процесом (тарифна сітка, реклама тощо). У місті Малин Житомирської області впроваджений проект з переобладнання теплових котелень із споживання імпортного газу на місцеві відходи деревообробки. Місто Київ, Долобецький острів – Місто порту. Інвестор розчистив острів, створив спортивну інфраструктуру (тимчасові споруди), забезпечує охорону, порядок, дотримання санітарно-гігієнічних норм. Зі свого боку, міська влада відремонтувала венеціанський міст, який з'єднує місто й острів.

Сьогодні в країні існує низка перешкод на шляху впровадження та реалізації механізму державно-приватного партнерства, у числі яких можна виділити такі: недосконалість нормативно-правового забезпечення партнерської системи відносин; відсутність інституційної структури реалізації такого механізму партнерства, зокрема, відповідних центрів з питань державно-приватного партнерства, незалежних організацій, що здійснюють експертизу проектів партнерства, які реалізуються в рамках такої форми співпраці, та контроль за доцільністю й раціональністю витрачання бюджетних коштів.

Побудова ефективної системи взаємовідносин між державою та приватним сектором у рамках державно-приватного партнерства дозволить залучити до цього процесу приватних інвесторів на умовах взаємовигідного співробітництва та соціального партнерства там, де така форма партнерських відносин дозволить принести максимальний ефект, за рахунок чого активізується приплив інвестицій у муніципальні утворення, що забезпечать соціально-економічний та інноваційний розвиток територій в довгостроковій перспективі.

**Механізм кооперації** дозволяє комплексно використати переваги виробничої, обслуговуючої та споживчої кооперації для збільшення трудових доходів (фермерів, кустарів, ремісників, осіб, що надають соціально-побутові, культурні та інтелектуальні послуги); сприяє економії членами кооперативів власних коштів під час купівлі товарів (послуг), матеріально-технічних ресурсів, житла; задовольняє потреби членів кооперативів як споживачів та підвищує на цій основі економічну активність на місцевому, регіональному рівні, добробут мешканців муніципального утворення (зокрема фермерів, дрібних товаровиробників, представників малого бізнесу, самозайнятого населення).

Кооператив є первинною ланкою системи кооперації і створюється внаслідок об'єднання фізичних та/або юридичних осіб на основі членства для спільної господарської та іншої діяльності для поліпшення свого економічного стану.

Відповідно до завдань та характеру діяльності кооперативи поділяються на такі **типи**:

- виробничі;
- обслуговуючі;
- споживчі.

*За напрямками діяльності* кооперативи можуть бути:

- сільськогосподарськими;
- житлово-будівельними;
- садово-городніми;
- гаражними;
- торговельно-закупівельними;
- транспортними;
- освітніми;
- туристичними;
- медичними тощо.

Діяльність різних видів кооперативів регулюється Господарським кодексом України. До того ж кооператив трактується як юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які добровільно об'єдналися на основі членства для ведення спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування.

Метою кооперації є задоволення економічних, соціальних та інших потреб членів кооперативних організацій на основі поєднання їхніх особистих та колективних інтересів, поділу між ними ризиків, витрат і доходів, розвитку їхньої самоорганізації, самоуправління та самоконтролю.

Основними завданнями кооперації (стаття 3 Закону України «Про кооперацію») є:

- підвищення життєвого рівня членів кооперативів, захист їхніх майнових інтересів і соціальних прав;

- створення системи економічної й соціальної самодопомоги населення та суб'єктів господарювання;
- залучення у виробництво товарів, робіт, послуг, додаткових трудових ресурсів, підвищення трудової і соціальної активності населення;
- створення і розвиток інфраструктури, необхідної для провадження господарської та іншої діяльності кооперативів для зростання матеріального добробуту їхніх членів та задоволення потреб у товарах і послугах;
- сприяння сталому розвитку та становленню засад демократичного розвитку суспільства.

З точки зору реалізації концепції сталого розвитку *перевагами створення кооперативів є:*

- економічні – організація матеріально-технічного забезпечення, максимізація доходу від реалізації продукції, робіт і послуг через усунення посередників із заготівельно-збутової діяльності;
- соціальні – сприяння зайнятості та самозайнятості населення, налагодження соціальних взаємозв'язків, розвиток соціального капіталу;
- екологічні – упровадження екологобезпечних технологій, збереження біорозмаїття, розвиток органічного виробництва.

Реалізація зазначених переваг кооперації сприятиме формуванню ефективних місцевих громад, особливо на основі сформованої мережі соціальних взаємозв'язків між учасниками кооперативного руху.

В Україні в сільській місцевості найбільш поширені сільськогосподарські виробничі та обслуговуючі кооперативи.

Згідно з чинним законодавством (Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію»):

➤ **сільськогосподарський виробничий кооператив** – це сільськогосподарський кооператив, який утворюється об'єднанням фізичних осіб, які є виробниками сільськогосподарської продукції, для провадження спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їхньої обов'язкової трудової участі для одержання прибутку;

➤ **сільськогосподарський обслуговуючий кооператив** – сільськогосподарський кооператив, що утворюється об'єднанням фізичних та/або юридичних осіб – виробників сільськогосподарської продукції для організації обслуговування, спрямованого на зменшення витрат та/або збільшення доходів членів цього кооперативу під час провадження ними сільськогосподарської діяльності та на захист їхніх економічних інтересів.

Переваги та можливості кооперації можуть бути успішно використані для вирішення проблем сільського розвитку. Так, формування мережі кооперативів, напрацювання досвіду взаємодії в процесі реалізації економічних та соціальних інтересів учасників кооперативного руху може бути використано при формуванні самодостатніх сільських громад.

Основними етапами алгоритму формування кооперативної моделі розвитку місцевих громад є формування взаємної довіри; спонукання до співпраці у процесі вирішення спільних для потенційних учасників кооперативу / громади проблем; кооперування / створення громади.

Ключовими факторами успіху є широке залучення учасників; їхні соціальні та професійні здібності, які можуть бути використанні в процесі досягнення спільно поставлених завдань; ефективна організаційна структура кооперативу / громади; якість організації, її відкритість, прозорість, гнучкість та здатність адаптуватися; рівень сприйняття в суспільстві; доступ до ресурсів.

Упровадження механізму кооперації передбачає розроблення регіональної програми розвитку кооперативного руху; підвищення кваліфікаційних знань про сільськогосподарську кооперацію (організацію на постійній основі тренінгів, семінарів та курсів для керівників і працівників сільськогосподарських підприємств, фермерів, селян); розроблення єдиного інформаційно-просвітницького Інтернет-ресурсу, який містив би нормативно-правову базу щодо створення та регулювання діяльності сільськогосподарських кооперативів, розробку навчально-практичних матеріалів, збірників та посібників з розвитку кооперативного руху на селі; інформаційні матеріали щодо вітчизняного та світового досвіду сільськогосподарської кооперації.

**Механізм співробітництва територій** передбачає поєднання зусиль органів місцевого самоврядування різних адміністративно-територіальних одиниць у сфері стратегічного планування для вирішення питань місцевого значення.

Законодавство України визначає *співробітництво* як відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених на законодавчому рівні формах для забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування повноважень.

Співробітництво здійснюється у формі:

- 1) делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів;
- 2) реалізації спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів для спільного здійснення відповідних заходів;
- 3) спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів;
- 4) утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій – спільних інфраструктурних об'єктів;
- 5) утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень.

Залежно від того, які органи місцевого самоврядування залучаються до співробітництва, співробітництво може приймати різні види (рис. 5.1).





*Рис. 5.1 – Види співробітництва органів місцевого самоврядування*

Відносини між двома або декількома органами місцевого самоврядування базового рівня управління (наприклад, містом та прилеглими селами та селищами) втілюються в категорії *міжмуніципальне співробітництво*. Відносини між органами місцевого самоврядування найвищого рівня управління (наприклад, між декількома областями) втілюються в категорії *міжрегіональне співробітництво*. Співробітництво органів місцевого самоврядування прикордонних країн втілюється в категорії *міжнародне співробітництво*.

Загальними характерними рисами трьох різновидів співробітництва органів місцевого самоврядування є такі:

- 1) співробітництво передбачає поєднання зусиль декількох органів місцевого самоврядування, що співпрацюють між собою в питаннях спочатку планування, а потім і реалізації стратегічних заходів щодо соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць;
- 2) воно є результатом осмисленого рішення, а не лише механічним виконанням відповідних нормативних актів; угода про співпрацю є добровільною та не нав'язується, а лише рекомендується законом;
- 3) партнери погоджуються спільно працювати та надавати певні ресурси для отримання взаємної користі;
- 4) співробітництво має свою ціну для кожного з партнерів: воно потребує зусиль, фінансування та спільного використання ресурсів (кадри, земля, обладнання, будівлі тощо);
- 5) воно не є фрагментарним, а охоплює певний період часу.

Потенціал співпраці адміністративно-територіальних одиниць дозволяє покращити якість надання послуг для місцевого населення завдяки ефекту

масштабу: «чим більша кількість громадян користується певними послугами (або чим масштабнішими є ці послуги), то нижчими є витрати, пов'язані з їхнім наданням». Користь від такої співпраці очевидна: є можливість об'єднати ресурси органів місцевого самоврядування різних адміністративно-територіальних одиниць, якщо це допомагає їм покращити ефективність господарювання, обмінятися власним досвідом у наданні певних послуг та, навіть, дійти висновку, що ефективно надання окремих послуг є можливим на території, яка за площею перевищує територію окремої адміністративно-територіальної одиниці первинного рівня місцевого самоврядування.

Особливо актуальною така форма співпраці стає в умовах децентралізації: чим вищий ступінь автономії адміністративно-територіальних одиниць, тим більше вони потребують співпраці та, власне, тим більше вони можуть співпрацювати.

Успішним співробітництво буде лише тоді, коли на національному та на місцевому рівні буде створено сприятливе середовища для його існування та розвитку. Тому важлива роль у створенні такого сприятливого середовища належить уряду, який має визначити оптимальні правові, фінансові та адміністративні (рамкові) умови, а також асоціаціям органів місцевого самоврядування, які можуть сприяти розвитку співробітництва органів місцевого самоврядування шляхом інформування, навчання, розвитку людських ресурсів.

**Механізм міжмуніципального співробітництва** є найкращим засобом посилення потенціалу (ресурсної бази) територіальних громад шляхом партнерства та співпраці.

*Головна ідея організації міжмуніципального співробітництва* – це залучення до співпраці функціональних територій, адміністративних одиниць або їхніх частин, пов'язаних економічними, соціальними, екологічними, інфраструктурними точками взаємодії, інтересами або участю в коопераційних, логістичних та інших ланцюгах.

*Результат міжмуніципального співробітництва* – синхронізація зусиль відповідних органів місцевого самоврядування на певній території задля вирішення питань місцевого значення. Інший результат міжмуніципального співробітництва – логічне вирішення проблем відсутності оптимального розподілу функцій та ресурсів поміж центром/регіоном і громадою та недосконалістю кордонів між громадами.

Вдалі практики співпраці органів місцевого самоврядування первинного рівня управління у сфері стратегічного планування демонструє, наприклад, Румунія (Асоціація Хорезу, що об'єднує 10 муніципалітетів).

В Україні прикладом міжмуніципального співробітництва щодо стратегічного планування місцевого розвитку є розробка та впровадження стратегічних планів розвитку субрегіональних структур. Це:

- Дрогобицько-Трускавецький субрегіон (у складі міст Дрогобич, Борислав, Трускавець, Стебник, с.м.т. Східниця та сусідніх населених пунктів Дрогобицького району Львівської області);

- Таврійський субрегіон – «Таврійське об'єднання територіальних громад» (у складі міст Каховка, Нова Каховка, Берислав і Таврійськ та Каховського й Бериславського районів);
- Центрально-Луганський субрегіон – Алчевсько-Стаханівська агломерація (у складі міст Алчевськ, Стаханов і Брянка Луганської області);
- Північно-Західний субрегіону Луганської області або субрегіон «Інноваційний Донбас» (у складі міст Северодонецьк, Лисичанськ і Рубіжне, а також Кременського району Луганської області);
- Центрально-Волинський субрегіон (у складі міст Луцьк і Рівне, Луцького і Ківерцівського районів Волинської області та Здолбунівського і Рівненського районів Рівненської області);
- агломерація «Північний Донбас» (у складі міст Донецької області Артемівськ, Дружківка, Костянтинівка і Краматорськ, Слов'янський і Констянтинівський райони Донецької області, а також Красний Лиман, який фактично є одночасно і містом і районом);
- Придунайський субрегіон (у складі Болградського, Ізмаїльського, Кілійського та Ренійського районів Одеської області і міста обласного значення – Ізмаїл);
- Субрегіон «Дніпро-Бузька золота дельта» (у складі міст Херсон, Миколаїв, Білозерського, Голопристанського і Цюрупинського районів Херсонської області, Баштанського, Жовтневого і Миколаївського районів Миколаївської області).

Поширеною є практика укладання угод про міжмуніципальне співробітництво у сфері поводження з твердими побутовими відходами. Наприклад, ще в лютому 2016 року кілька територіальних громад Новосанжарського району Полтавської області розпочали перемовини щодо створення спільної системи управління побутовими відходами.

Прикладом міжмуніципального співробітництва в Україні є також реалізація низки проектів, зокрема таких: «Підвищення інвестиційної привабливості Нововодолазького району Харківської області шляхом створення інфраструктури туристичного кластеру» територіальними громадами Нововодолазького району Харківської області; «Впровадження новітніх механізмів функціонування рекреаційно-туристичного комплексу Густинського району для забезпечення сталого розвитку громад» територіальними громадами Густинського району Тернопільської області, «Відродження Карпатського села – активізація підприємницької діяльності, створення та підтримка діяльності Центру підприємництва Міжгірського району» територіальними громадами Міжгірського району Закарпатської області та багатьох інших.

**Механізм міжрегіонального співробітництва** спрямовує систему державного управління регіональним розвитком на оптимізацію використання наявних у регіоні ресурсів, розширення ємності внутрішнього ринку, сприяння створенню нових робочих місць та вирішення спільних для регіонів проблем (зокрема проблем локальної доступності; формування розвиненої транспортної,

комунікаційної, інформаційної інфраструктури). Міжрегіональне співробітництво сприяє ефективному вирішенню спільних проблем регіонів, є чинником формування консолідованого господарського простору країни.

**Механізм міжнародного співробітництва** сприяє створенню в регіоні спільних підприємств та залученню іноземних інвестицій; розвитку міжнародних транспортних коридорів та транспортно-логістичних центрів; активізації експортно-імпортних операцій, розвитку зовнішньої торгівлі; дозволяє налагодити ефективну міжнародну співпрацю у сфері трансферу інноваційних технологій, ноу-хау.

Перспективами співпраці є:

- обмін досвідом та отримання знань «європейського підходу» до вирішення сучасних проблем;
- участь у спільних міжнародних науково-практичних конференціях, координаційних зустрічах, у зустрічах дипломатичного рівня та інших заходах, організованих на територіях іноземних країн;
- проведення роботи щодо розширення ділових контактів між підприємствами та діловими колами, пошуку нових партнерів, створення спільних підприємств;
- проведення обміну інвестиційними пропозиціями сторін;
- проведення обміну комерційними пропозиціями підприємств областей щодо здійснення експортно-імпортних операцій;
- здійснення обміну інформацією щодо проведення виставково-ярмаркових заходів, інвестиційних форумів на територіях сторін;
- підготовка та залучення кваліфікованих спеціалістів, виділення стипендій (грантів) на проведення навчання в іноземних країнах студентів, викладачів, аспірантів; обмін досвідом тощо;
- участь представників творчих та спортивних колективів у фестивалях, конкурсах, змаганнях тощо.

Механізм міжнародного співробітництва стимулює розвиток ринку освітніх та інформаційно-комунікаційних послуг, розвиток Інтернет-технологій; дозволяє вирішити актуальні для регіону екологічні проблеми; сприяє налагодженню ефективної міжнародної співпраці у сфері міжнародної трудової міграції, культурного обміну, розвитку ринку туристичних послуг.

Практичне впровадження механізмів співробітництва гальмується через відсутність: законодавчого унормування питань міжрегіонального та міжмуніципального співробітництва; нових інституційних інструментів для практичного впровадження цих процесів; належного складу фахівців у органах влади та місцевого самоврядування, розвинутого громадянського суспільства; популяризації форм міжнародного, міжрегіонального та міжмуніципального співробітництва серед населення, громадських інституцій, бізнесу.

Причинами низького рівня інтенсивності транскордонного співробітництва українських територій є такі:

- обмежені права місцевих адміністрацій щодо формування стратегій міжнародного співробітництва територій та укладання міжнародних угод;

- брак досвіду проектного менеджменту й реалізації транскордонних проектів у керівників органів місцевого самоврядування та їх представників;
- нестача коштів місцевих бюджетів для забезпечення обов'язкової частини фінансування транскордонних проектів;
- слабка інформованість потенційних бенефіціаріїв щодо можливостей транскордонних програм ЄС як з української, так і з європейської сторін;
- низький рівень володіння іноземними мовами контактними особами з питань транскордонного співробітництва з української сторони, що унеможливорює обмін досвідом та інформацією;
- слабка розвиненість комунікаційної інфраструктури (недостатній рівень доступу учасників транскордонного співробітництва до ресурсу телефонних та інтернет-комунікацій);
- складність і тривалість процедур оформлення віз та отримання (чи заміни) закордонних паспортів, висока вартість послуг;
- складний режим перетину кордону (недостатня кількість прикордонних пунктів пропуску, наявність і довжина черг, складність і тривалість оформлення митних процедур, суб'єктивне ставлення працівників прикордонної та митної служб);
- великий рівень корупції у сферах, що торкаються транскордонного співробітництва (отримання закордонних паспортів, віз, система дозвільних процедур тощо);
- економічна політика уряду, включаючи спільні міждержавні ініціативи і проекти, регіональну політику, взаємодію центру з регіонами, взаємодію влади та бізнесу.

**Механізм стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, активізації підприємництва** сприяє збільшенню виробництва товарів та послуг, насиченню внутрішнього ринку; гарантує створення нових робочих місць, зростання самозайнятості та зменшення безробіття.

У сфері підтримки підприємництва найважливіша роль органів місцевого самоврядування полягає, передусім, у створенні належних умов для його розвитку. Цього розвитку можна досягти через запровадження змін, які приведуть до розповсюдження інвестиційних пропозицій та до зростання їхньої привабливості для закордонних інвесторів, або ж через створення системи заохочень, які сприятимуть ухваленню мешканцями рішень стосовно початку або розвитку власної підприємницької діяльності.

Основними факторами, які обмежують активність органів місцевого самоврядування у сфері підтримки підприємництва, є чинні правові урегулювання та кількість доступних фінансових засобів.

Найбільш ефективним методом підтримки підприємництва на місцевому рівні є співпраця органів самоврядування з владою навколишніх муніципальних утворень, установами бізнес-середовища, академічним середовищем та підприємцями, які можуть надати неоціненну підтримку в цій сфері, поділившись своїм практичним досвідом. Завдяки передачі досвіду сектор бізнесу може ефективно інформувати про свої очікування й потреби, зокрема ті,

які знаходяться в компетенції органів місцевого самоврядування, а муніципальні утворення, зі свого боку, можуть отримувати цінну інформацію, яка в подальшому набиратиме форми конкретних заходів та дій.

Прикладом такої співпраці може бути організація і проведення тижня підприємництва.

### 5.3. Механізм фінансування місцевого розвитку

Перспективи для формування такої фінансової спроможності муніципального утворення, яка б створювала можливості для ефективного місцевого розвитку, подолання диспропорцій з урахуванням особливостей територій, їхнього потенціалу в ринковій економіці повинен забезпечувати фінансовий механізм реалізації стратегії місцевого розвитку.

Завданнями фінансового механізму реалізації стратегії місцевого розвитку є:

- фінансове забезпечення стратегічних рішень;
- раціональне використання фінансових ресурсів;
- пошук ефективних джерел короткострокового та довгострокового фінансування;
- підвищення ефективності фінансового менеджменту.

За джерелами залучення коштів механізм фінансування місцевого економічного розвитку можна поділити на бюджетний, інвестиційний, кредитний та грантовий.

Приклади механізмів, що належать до кожної з цих груп, наведено на рис 5.2.

Бюджетний	Інвестиційний	Кредитний	Грантовий
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Податки та збори</li> <li>• Продах комунального майна</li> <li>• Оренда комунального майна</li> <li>• Місцеві цільові програми</li> <li>• Державні цільові програми</li> <li>• Регіональні угоди щодо соціально-економічного розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоратизація комунальних підприємств</li> <li>• Компенсація впливу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Облігаційні позики</li> <li>• Безоблігаційні позики</li> <li>• Кредити міжнародних фінансових організацій</li> <li>• Місцеві гарантії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Міжнародна технічна допомога</li> <li>• Гранти міжнародних донорських організацій</li> <li>• Проекти корпоративно-соціальної відповідальності</li> <li>• Ендавмент</li> </ul>

Рис. 5.2 – Механізм фінансування місцевого економічного розвитку

Місцеві фінанси не є єдиним джерелом фінансування місцевого розвитку. Місцевий розвиток неможливий без залучення державних коштів, а також позабюджетних джерел (приватні кошти, зовнішні інвестиції тощо). З огляду на це, розглядаючи механізми фінансової підтримки місцевого розвитку, у складі механізму виділяють такі складові:

- 1) використання коштів регіональних бюджетів та бюджетів місцевого самоврядування на цілі розвитку громади;
- 2) фінансування за рахунок коштів державного бюджету країни;
- 3) залучення на цілі місцевого розвитку позабюджетних коштів шляхом участі у програмах реалізації регіональних проектів місцевого бізнесу, громадян, громадських структур тощо.

У межах такої складової механізму, як **використання коштів регіональних бюджетів та бюджетів місцевого самоврядування на цілі місцевого розвитку** підвищити рівень фінансової забезпеченості власних регіональних програм можна зокрема за такими позиціями, як:

- збільшення розміру дохідної частини власних місцевих бюджетів;
- концентрація коштів кількох регіональних бюджетів (наприклад, розташованих на спільній території) для виконання спільних програм соціально-економічного розвитку;
- залучення коштів через проведення емісійних заходів і залучення кредитів; – вирішення питань щодо надання регіону того чи іншого особливого статусу (наприклад, вільної економічної зони, депресивної території, гірського району тощо), що дозволить забезпечити більше надходження ресурсів.

У межах такої складової механізму, як **фінансування за рахунок коштів державного бюджету країни**, підвищення дієвості підтримки з боку держави може здійснюватися за такими головними позиціями:

- система заходів із соціально-економічного розвитку регіонів, що були включені до відповідних державних програм і які будуть здійснюватися безпосередньо за рахунок коштів держбюджету;
- механізм підтримки розвитку регіонів за рахунок субвенцій, що передбачені в державному бюджеті;
- підтримка програм регіонального розвитку шляхом компенсації державою процентів за взяті кредити, що використовуються для реалізації регіональних програм.

У **Державному бюджеті** щороку передбачаються кошти за такими напрямками:

- бюджетні програми підтримки регіонального розвитку;
- субвенції місцевим бюджетам на соціально-економічний розвиток та на виконання інвестиційних проектів розвитку територій;
- кошти, що їх виділяють головним розпорядникам, виконавцям заходів із реалізації стратегій.

За **рахунок бюджетних програм підтримки регіонального розвитку** фінансуються заходи, спрямовані на виконання окремих стратегічних завдань та пріоритетних напрямків стратегій, наприклад, виконання угод щодо регіонального розвитку, програм подолання депресивності окремих територій.

Кошти виділяються за наявності затвердженої проектної документації, відповідності проекту пріоритетам і заходам стратегії територіального розвитку та основним напрямам, визначеним Урядом: будівництво та реконструкція об'єктів соціальної сфери; реалізація проектів, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації регіону; здійснення заходів щодо планування територій на регіональному та місцевому рівнях; фінансування заходів, передбачених Угодами щодо регіонального розвитку між Кабінетом Міністрів України та обласними радами; інші заходи, що сприяють соціально-економічному розвитку регіонів.

*Субвенції місцевим бюджетам на соціально-економічний розвиток та на виконання інвестиційних проектів розвитку територій* надається для забезпечення здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих адміністративно-територіальних одиниць.

Субвенція спрямовується на:

- будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів інфраструктури комунальної власності (за винятком адміністративних будинків);
- здійснення екологічних та природоохоронних заходів;
- придбання обладнання для установ соціально-культурної сфери комунальної власності та комунального транспорту, зокрема спеціального призначення;
- здійснення заходів, пов'язаних із відселенням громадян із житлових будинків, що перебувають в аварійному стані;
- розв'язання проблем окремих адміністративно-територіальних одиниць (малих міст, шахтарських та гірських населених пунктів);
- погашення бюджетної заборгованості місцевих бюджетів, що виникла під час здійснення видатків місцевими бюджетами за рахунок коштів, отриманих із державного бюджету за програмою “Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій”;
- проведення робіт із газифікації;
- здійснення заходів з енергозбереження;
- здійснення спільних заходів, передбачених угодами щодо регіонального розвитку, які укладені відповідно до Закону України “Про стимулювання розвитку регіонів”;
- здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку регіонів.

Субвенція надається на певних умовах. Основними з них є такі:

1) спрямування такої субвенції на створення, приріст або оновлення основних фондів комунальної форми власності, насамперед на виконання робіт із завершення будівництва та реконструкції об'єктів із ступенем будівельної готовності понад 70 відсотків;

2) наявність затверджених проектів будівництва та результатів проведення їхньої державної експертизи.



Засоби фінансової підтримки, що передбачають *залучення на цілі місцевого розвитку позабюджетних коштів шляхом участі у програмах реалізації регіональних проектів місцевого бізнесу, громадян, громадських структур* класифікують залежно від рівня, з якого вони надаються, а саме як загальнодержавні заходи підтримки та як місцеві, що здійснюються структурами свого регіону.

Загальнодержавні заходи спрямовані, перш за все, на сприяння залученню іноземних інвестицій, а також для створення відповідного законодавчого та нормативного поля, яке б стимулювало або навіть у низці випадків не заважало участі бізнесу в реалізації регіональних програм.

На місцевому рівні такі заходи повинні максимально бути конкретизованими і, зокрема, стосуватись таких питань, як вплив місцевих органів влади на розширення рівня й конкретних форм соціальної відповідальності бізнесу, на створення регіональних інвестиційних фондів, насамперед, цільового характеру, на залучення вітчизняних та іноземних інвесторів під проекти, що призводять до збільшення робочих місць, покращання інфраструктури, вирішення соціальних питань.

Складові фінансового механізму тісно взаємопов'язані, проте мають особливості в мобілізації та використанні фінансових ресурсів. Це спричиняє необхідність конкретизації фінансових інструментів і методів мобілізації та використання фінансових ресурсів для кожної окремої складової.

Фінансування заходів із реалізації стратегій здійснюється також за рахунок коштів інвесторів, які залучаються для реалізації конкретних інвестиційних, інфраструктурних проектів та виконання програм, проектів міжнародної технічної допомоги, міжнародних фінансових організацій, внутрішнього та зовнішнього кредитування.

**Міжнародна технічна допомога** – це **ресурси**, які відповідно до міжнародних договорів України **надаються донорами** (державами, урядами іноземних держав, а також організаціями, установами, фондами, уповноваженими урядами іноземних держав, міжнародними організаціями, що надають міжнародну технічну допомогу Україні) **на безоплатній основі Україні** для здійснення програм, проектів міжнародної технічної допомоги з метою проведення реформ та реалізації програм соціально-економічного розвитку України.

Реципієнтом міжнародної технічної допомоги є резидент (фізична або юридична особа), який безпосередньо одержує міжнародну технічну допомогу згідно з проектом: Міська рада або її структурні підрозділи; підприємство, установа комунальної форми власності; громадська (неурядова, неприбуткова) організація; навчальний, науково-дослідний центр.

Органи місцевої влади мають змогу отримати фінансування з фондів Європейського Союзу – від інвестицій, які спрямовуються на потреби розвитку інституціональних можливостей і збільшення дієвості публічних послуг, до проектів у сфері інфраструктури. Співпраця між Україною та Європейським Союзом здійснюється в рамках Європейської політики сусідства через

реалізацію Плану дій Україна-ЄС та через угоду про партнерство і співробітництво.

Через структурні фонди виділяється основна частка ресурсів для інфраструктурних перетворень (у сферах енергетики, транспорту, навколишнього середовища), і особливо для вирівнювання диспропорцій у регіональному розвитку.

Отримання коштів від Європейського Союзу базується на директивах Європейської Комісії, з урахуванням яких держава формує Національний план розвитку, який, зі свого боку, має відповідати встановленим Європейською комісією умовам підтримки Секторних операційних програм (СОП) та Інтеграційної оперативної програми (ІОП). Секторні операційні програми стосуються структурних змін у чітко означених секторах економіки чи державного розвитку, а інтеграційні операційні програми передбачають розвиток регіонів.

Євросоюз готовий виділяти кошти українським підприємствам для переходу на європейські стандарти роботи. Загалом же український бізнес зможе розраховувати на дофінансування для підприємств у рамках Нової Фінансової Перспективи ЄС на 2014-2020 роки. Причому обсяги цього фінансування здатні сягати значних розмірів. Красномовним прикладом є Польща, яка за останні десять років зробила фантастичний ривок у своєму розвитку. Ресурси на будівництво тисяч кілометрів доріг, відродження аграрного сектора, розвиток малого та середнього бізнесу Польща залучила зі Структурних фондів ЄС. Сьогодні фінансування з Європейських фондів становить понад 60% інвестиційного бюджету країни.

Виділяються кошти зі структурних фондів ЄС не централізовано, а під реалізацію конкретних проектів на місцях, із подальшим контролем витрат. Тому будь-який грамотно складений і поданий проект може розраховувати на отримання прямих інвестицій, зокрема й безповоротних.

При підготовці проектів необхідно керуватися пріоритетами співпраці, які визначаються безпосередньо донором. Так, наприклад, пріоритетами для співпраці України з *Європейським банком реконструкції та розвитку* є такі:

*система опалення* – модернізація систем опалення та теплопостачання та суттєве підвищення ефективності;

*водопостачання та система каналізації* – покращення якості послуг та відповідність екологічним нормам;

*управління твердими відходами* – покращення ефективності та частоти збору відходів, належна утилізація відходів, запобігання забрудненню ґрунтів;

*міський транспорт* – покращення послуг громадського транспорту та створення більш ефективних та надійних транспортних мереж.

Є можливість отримати міжнародну технічну допомогу і завдяки реалізації двосторонніх програм технічної допомоги. Основним інвестором для України в технічному та фінансовому планах продовжує бути Агентство міжнародного розвитку США (USAID).



### ***Контрольні запитання до теми***

1. Що являє собою механізм реалізації стратегії місцевого розвитку та які його базові елементи?
2. Які основні механізми реалізації стратегії Вам відомі, зокрема визначені такими на законодавчому рівні країни?
3. Що передбачає організаційно-управлінський механізм?
4. На що націлений фінансово-бюджетний механізм?
5. Що являє собою організаційно-економічний механізм?
6. Які складові організаційно-економічного механізму стимулювання економічного зростання на місцевому рівні?
7. Які складові інституційного механізму реалізації стратегій?
8. Що являє собою механізм державно-приватного партнерства?
9. Яка роль відводиться механізму державно-приватного партнерства у стимулюванні економічного зростання на місцевому рівні?
10. Які сфери застосування механізму державно-приватного партнерства є найбільш пріоритетними?
11. Що являє собою механізм кооперації?
12. Які Вам відомі типи кооперативів?
13. У чому мета кооперації?
14. Які, на Вашу думку, переваги створення кооперативів з позиції забезпечення місцевого економічного розвитку?
15. Що являє собою співробітництво територій?
16. Які різновиди співробітництва територій Вам відомі та в чому між ними відмінність?
17. Які альтернативні джерела фінансування реалізації стратегії Вам відомі?



### ***Тестові завдання за темою***

- 1) *Організаційно-управлінський механізм реалізації стратегії передбачає:*
  - а) об'єднання коштів місцевих бюджетів на договірній основі для виконання спільних завдань розвитку муніципального утворення;
  - б) розроблення та впровадження комунікаційної стратегії для інформування зацікавлених осіб про процес реалізації положень стратегії;
  - в) підписання зацікавленими сторонами – представниками влади, бізнесу чи громади – меморандуму про спільне виконання операційних дій та проектів;
  - г) розроблення інвестиційних проектів і бізнес-планів.

- 2) *Фінансово-бюджетний механізм реалізації стратегії передбачає:*
- а) закладання в місцевому бюджеті розвитку видатків на реалізацію заходів та проектів стратегічного плану;
  - б) забезпечення розроблення детальної проектної документації та науково-методичного супроводу впровадження стратегічного плану;
  - в) перегляд раніше прийнятих нормативно-правових актів обласної ради та обласної державної адміністрації щодо їх відповідності стратегічним цілям і пріоритетам;
  - г) створення інвестиційно-привабливого іміджу області.
- 3) *Залучення кредитів фінансових інституцій – це інструмент:*
- а) організаційно-управлінського механізму реалізації стратегії;
  - б) фінансово-бюджетного механізму реалізації стратегії;
  - в) інституційного механізму реалізації стратегії;
  - г) організаційно-економічного механізму реалізації стратегії.
- 4) *Комплексне задіяння державно-приватного партнерства, кооперації, міжрегіонального та міжнародного співробітництва передбачено:*
- а) організаційно-управлінським механізмом реалізації стратегії;
  - б) фінансово-бюджетним механізмом реалізації стратегії;
  - в) інституційним механізмом реалізації стратегії;
  - г) організаційно-економічним механізмом реалізації стратегії.
- 5) *На поширення даних про муніципальне утворення та його культурно-історичну спадщину, людський, науковий, економічний, експортний та інвестиційний потенціал орієнтований:*
- а) механізм стандартизації та сертифікації;
  - б) механізм задіяння потенціалу місцевого самоврядування;
  - в) інституційний механізм реалізації стратегії;
  - г) механізм інформаційно-комунікаційного забезпечення реалізації стратегій.
- 6) *Регулярний моніторинг усіх сфер та заходів місцевого розвитку – це інструмент:*
- а) організаційно-управлінського механізму реалізації стратегії;
  - б) фінансово-бюджетного механізму реалізації стратегії;
  - в) інституційного механізму реалізації стратегії;
  - г) організаційно-економічного механізму реалізації стратегії.
- 7) *З точки зору реалізації концепції сталого розвитку економічною перевагою створення кооперативів є:*
- а) сприяння зайнятості та самозайнятості населення;
  - б) максимізація доходу від реалізації продукції, робіт і послуг через усунення посередників із заготівельно-збутової діяльності;
  - в) збереження біорозмаїття;

г) розвиток органічного виробництва.

8) *З точки зору реалізації концепції сталого розвитку соціальною перевагою створення кооперативів є:*

- а) сприяння зайнятості та самозайнятості населення;
- б) максимізація доходу від реалізації продукції, робіт і послуг через усунення посередників із заготівельно-збутової діяльності;
- в) впровадження екологобезпечних технологій;
- г) розвиток органічного виробництва.

9) *З точки зору реалізації концепції сталого розвитку екологічною перевагою створення кооперативів є:*

- а) організація матеріальнотехнічного забезпечення;
- б) максимізація доходу від реалізації продукції, робіт і послуг через усунення посередників із заготівельно-збутової діяльності;
- в) впровадження екологобезпечних технологій;
- г) розвиток соціального капіталу.

10) *Прикладом міського співробітництва на засадах розробки та впровадження стратегічних планів розвитку субрегіональних структур в Україні є:*

- а) «Таврійське об'єднання територіальних громад»;
- б) Єврорегіон «Нижній Дунай»;
- в) угоди про торговельно-економічне, науково-технічне, гуманітарне та культурне співробітництво з регіонами України та іноземних держав;
- г) усі відповіді вірні.

11) *Ресурси, які надаються донорами на безоплатній основі Україні для здійснення програм, проектів міжнародної технічної допомоги з метою проведення реформ та реалізації програм соціально-економічного розвитку України, – це:*

- а) міжнародна технічна допомога;
- б) донорська підтримка;
- в) інвестиції;
- г) видатки місцевого бюджету розвитку.

12) *Особа (и), організація (ї), що отримують вигоду (безпосередню чи опосередковану) від програм, проектів, що виконуються в рамках реалізації стратегії:*

- а) бенефіціар;
- б) клієнт;
- в) споживач;
- г) благодійник.



### **Ситуаційні завдання за темою**

#### **Завдання 1**

Визначте, які переваги може забезпечити міжмуніципальне співробітництво для територіальних громад, певних категорій громадян, платників податку, місцевих організацій. Результати обговорення у групах необхідно подати у вигляді таблиці.

Таблиця – Переваги реалізації проектів міжмуніципального співробітництва для стейкхолдерів місцевого розвитку

Зацікавлені сторони	Переваги від реалізації проекту
Територіальних громад-партнерів	
Громадяни	
Бізнес	
Громадські організації	

#### **Завдання 2**

Оберіть із запропонованого переліку конкретні напрями діяльності, де можна спостерігати ефект за умови запровадження міжмуніципального співробітництва. Яким буде цей ефект? Визначте причини, чому міжмуніципальне співробітництво не дуже поширене у певних напрямках.

Основні напрями міжмуніципального співробітництва:

- водопостачання та водовідведення;
- громадський транспорт;
- вивезення та утилізація сміття;
- будівництво та експлуатація доріг;
- охорона та захист довкілля;
- відпочинок та туризм;
- міське планування.

#### **Завдання 3**

Оберіть один-два напрями міжмуніципального співробітництва та визначте труднощі / перешкоди на шляху реалізації проекту міжмуніципального співробітництва, ризики, які можуть виникнути. Запропонуйте заходи мінімізації ризиків.

#### **Завдання 4**

Визначте механізми фінансування місцевого економічного розвитку з наведеного нижче переліку, які використовуються в Україні. Наведіть відомі Вам приклади. Зазначте механізми фінансування місцевого економічного розвитку, які не використовуються в Україні, проте можуть бути цікавими для територіальних громад. Обґрунтуйте власну думку.

Механізми фінансування місцевого економічного розвитку:

- бюджетний механізм;
- муніципальні цільові програми;
- грантові механізми;
- кредитні механізми;
- інвестиційні механізми фінансування видатків та доходів для потреб місцевого економічного розвитку;
- інші (укажіть, які саме).

#### Завдання 5

Оберіть механізм фінансування місцевого економічного розвитку та визначте переваги й недоліки його застосування. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця – Переваги та недоліки \_\_\_\_\_ механізму  
фінансування місцевого економічного розвитку

Переваги	Недоліки
1.	1.
2.	2.
3.	3.

#### Завдання 6

Визначте проблеми, пов'язані із використанням бюджетного планування як інструменту фінансування місцевого економічного розвитку. Надайте відповіді на такі запитання:

- 1) Які переваги та недоліки використання бюджетного планування як інструменту фінансування місцевого економічного розвитку?
- 2) Які проблеми можуть виникнути для застосування цього інструменту.

- 6.1. Поняття моніторингу та оцінювання у стратегічному плануванні.
- 6.2. Організація моніторингу та оцінювання.
- 6.3. Визначення системи індикаторів для моніторингу та оцінювання реалізації стратегії.

*Основні поняття та терміни: моніторинг, моніторинг ситуації, моніторинг процесу, внутрішній моніторинг, зовнішній моніторинг, оцінювання, оцінювання ефективності, оцінювання результативності, оцінювання впливу, попереднє оцінювання, проміжне оцінювання, підсумкове оцінювання, моніторинг стану виконання заходів, моніторинг соціально-економічного розвитку, індикатори, прямі індикатори, непрямі індикатори, кількісні індикатори, якісні індикатори, проміжні індикатори, індикатори підсумкових результатів, критерії, відповідність, результативність, ефективність, економічність, сталість.*

---

### 6.1. Поняття моніторингу та оцінювання у стратегічному плануванні

---

Для забезпечення управління процесом досягнення стратегічних цілей і реалізації стратегії, створення можливості своєчасно відслідковувати та коригувати відхилення в ході виконання завдань необхідно розробити ефективну систему зворотного зв'язку шляхом запровадження моніторингу та оцінювання.

**Моніторинг** – процес, що передбачає спостереження за прогресом, який досягається в ході певної діяльності чи певних заходів, завдяки чому зацікавлені сторони отримують інформацію про досягнення цілей та завдань. Згідно з рекомендаціями ПРООН, він має надати відповідь не лише на запитання «Чи здійснюється запланована діяльність?», а й на запитання «Чи спостерігається прогрес на шляху досягнення окреслених результатів?». Вимірювання ж діяльності, яка завершена чи досі триває, для визначення ступеня досягнення окреслених цілей, втілюється у категорії оцінювання.

Цілі моніторингу та оцінки досить схожі – надання інформації, що допомагає підвищити якість управлінської діяльності на шляху досягнення запланованих результатів. Проте акцент робиться на тому, що це різні сутнісні інструменти перевірки виконання програмно-планових документів та дещо різні процеси, які слідують один за одним: оцінка спирається на ту інформацію,



що виявляється у процесі моніторингу; до того ж вона забезпечує більш глибокий аналіз та надає об'єктивну інформацію саме про ступінь досягнення запланованих результатів. Відповідно, якщо в ході моніторингу порівнюються ті заходи та види діяльності, що виконані, з тими, що були заплановані та відображені в стратегічних планах, то під час оцінки робиться висновок щодо результатів виконання плану з огляду на поставлені завдання чи запланований ефект.

Схожі та відмінні характеристики моніторингу та оцінювання подано в таблиці 6.1.

*Таблиця 6.1 – Ключові характеристики моніторингу та оцінювання*

<b>Ключові характеристики</b>	<b>Моніторинг</b>	<b>Оцінювання</b>
Основне завдання	Своєчасне виявлення відхилень, що забезпечить своєчасне корегування і розв'язання проблем	Проведення аналізу доцільності, економічності, продуктивності, результативності програм і видів діяльності
Час проведення	Проводиться постійно	Проводиться на ключових етапах реалізації стратегії
Проблемне поле	Описує проблеми реалізації стратегії	Пояснює причини виникнення проблем реалізації стратегії і вказує шляхи їх розв'язання
Змістове наповнення	Фактичні результати діяльності порівнюються із запланованими	Аналізуються причини недосягнення запланованих результатів
Використання результатів	Одержана інформація використовується для покращання роботи за стратегією	Одержана інформація використовується як для покращання роботи за стратегією, так і для уточнення планів на майбутнє

**Моніторинг** – це «процес регулярного збору та фіксації даних про ключові елементи реалізації стратегії протягом періоду її впровадження для визначення проміжних та остаточних результатів, своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних коригувань, забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та негативних наслідків», інакше кажучи, дослідники зводять моніторинг до відстеження або вимірювання того, що відбувається зі стратегією.

Розрізняють два типи моніторингу:

- моніторинг ситуації (чи результату);
- моніторинг процесу.

*Моніторинг ситуації* (результату) стосується оцінки визнання конкретного факту змін чи відсутності змін щодо умов та стану справ, тобто він визначає факт змін умов чи незмінний стан справ (загальні тенденції соціально-економічного розвитку, залучення інвестицій, розвитку бізнесу, поведінки з твердими побутовими відходами, політичний клімат тощо. У складі моніторингу результату розрізняти такі три підблоки: моніторинг досягнення

головної мети, моніторинг руху за стратегічними напрямками та моніторинг досягнення цілей.

*Моніторинг процесу* стосується тривалого часу і покликаний оцінити прогрес у реалізації стратегії, успішність упровадження планів дій (програм та проектів), досягнення короткострокових та середньострокових результатів, виявити потреби необхідних коригувань чи змін у діях та планах.

З огляду на те, що саме підлягає відстеженню, моніторинг може бути:

- внутрішнім;
- зовнішнім.

*Внутрішній моніторинг* покликаний відстежувати впровадження стратегії: досягнення стратегічних цілей, операційних завдань на шляху просування пріоритетними напрямками розвитку до стратегічної мети соціально-економічного розвитку муніципального утворення.

*Зовнішній моніторинг* покликаний відстежувати зміни, що відбуваються навколо більш ширшого контексту впровадження стратегії, наприклад, зміни в законодавстві країни, зміни державної політики, тенденції та динаміку соціально-економічного розвитку даної та навколишніх територій, інституційні зміни тощо.

Якщо моніторинг стосується процесу виконання стратегічного плану, то **оцінювання** забезпечує перегляд ефективності процесу реалізації стратегії та успішності результатів.

Залежно від цільового призначення розрізняють:

- оцінювання впливу,
- оцінювання результативності
- оцінювання ефективності.

У найбільш загальному вигляді *оцінювання впливу* – це процес дослідження наслідків від стратегічних планів, коли такі наслідки виявляються на етапах розроблення, реалізації (впровадження) та після завершення строку дії стратегії. Відштовхуючись від такого визначення, розрізняють різні види оцінювання, залежно від місця цього процесу в циклі стратегічного планування: попереднє оцінювання, що здійснюється на етапі розроблення стратегії; проміжне оцінювання, що здійснюється в процесі реалізації стратегії та підсумкове оцінювання, що здійснюється після завершення реалізації стратегії (табл. 6.2).

На етапі попереднього оцінювання, розробники намагаються знайти відповідь на запитання: якою буде користь від упровадження стратегії? Під час проміжного та підсумкового оцінювання доцільно вже говорити як про оцінювання результативності, що вимірюється за співвідношенням фактичних показників до планових, так і про оцінювання ефективності, що визначається співвідношенням ефекту до витрат. Про необхідність внесення змін у змістовні елементи стратегій та процес її реалізації для досягнення запланованих результатів економічного та соціального розвитку територій свідчать результати проміжного оцінювання. При цьому таке рішення має ухвалюватися відштовхуючись від оцінювання досягнення цілей, так і пошуку можливих

альтернатив. Оцінювання досягнення цілей повинно визначити, чи виконано те, що планувалося, та як воно вплинуло на розвиток території. Метою оцінювання можливих альтернатив є пошук кращих шляхів досягнення цілей, що були заплановані, або запланованих наслідків, а саме: досягнення таких самих результатів, але з меншими витратами; отримання більших або кращих результатів з такими самими витратами; досягнення пропорційно більших чи кращих результатів за більших витрат.

*Таблиця 6.2 – Види оцінювання стратегічного плану залежно від стадії його впровадження*

Види оцінювання	Місце в циклі стратегічного планування	Мета
Попереднє (ex-ante) оцінювання	здійснюється на етапі розроблення стратегії	Прогнозування успішності майбутньої стратегії
Проміжне (ex-mid) оцінювання	здійснюється в процесі реалізації стратегії	Визначення рівня досягнення поставлених цілей (очікуваних результатів) та чинників, що сприяють (заважають) успішному виконанню стратегії.
Підсумкове (ex-post) оцінювання	здійснюється по завершенні реалізації стратегії	Визначення результатів реалізації стратегії для територіальної громади, а також позитивного та негативного досвіду для уникнення помилок у процесі майбутнього планування

*Оцінювання результативності* реалізації стратегій передбачає порівняння досягнутих результатів з тими, що були заплановані та відображені у стратегічних планах. Відповідно, оцінювання результативності спирається на моніторинг статистичної інформації відносно результатів реалізації стратегічних цілей та завдань на шляху досягнення стратегічної мети розвитку адміністративно-територіальної одиниці.

*Оцінювання ефективності* передбачає співставлення результатів реалізації стратегічних планів з витратами, що були витрачені на досягнення задекларованих у стратегічних планах стратегічних та оперативних завдань.

Отже, моніторинг та оцінювання реалізації стратегії муніципального утворення необхідно розглядати як різні сутнісні інструменти перевірки виконання стратегічних планів, що слідує один за одним. Вихідним інструментом є моніторинг як спеціально організована та постійно діюча система збирання та аналізу статистичної інформації відносно результатів реалізації стратегічних цілей та завдань на шляху досягнення стратегічної мети розвитку адміністративно-територіальної одиниці, для своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і внесення необхідних коригувань. На підставі показників моніторингу проводиться оцінка результатів стратегічного планування – судження про ефект щодо соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниці, який виявляється шляхом порівняння досягнутого результату з окресленими критеріями та понесеними витратами.

---

## 6.2. Організація моніторингу та оцінювання

---

Для організації ефективного спостереження за стратегічним процесом необхідно визначити:

1. Буде здійснюватися моніторинг загальної соціально-економічної ситуації чи моніторинг реалізації окремих завдань та програм, визначених у стратегії місцевого розвитку.
2. Перелік показників, що будуть аналізуватись.
3. Періодичність збору та аналізу даних.
4. Хто збиратиме конкретні дані, яким чином і в якому вигляді вони будуть передаватись тому, хто збиратиме повну інформацію.
5. Хто і за який період аналізуватиме зібрану інформацію, а також у якій формі і кому будуть надаватись результати аналізу інформації.
6. Хто буде опрацьовувати висновки на основі результатів аналізу показників, а також кому і в якій формі вони будуть надані.
7. Яким чином повинні бути враховані зроблені висновки.
8. Яким чином і за чий рахунок фінансуватиметься моніторингова діяльність.

З огляду на це, основними етапами організації системи моніторингу є такі: планування, підготовка, збір даних, аналіз та порівняння даних, звітування, використання результатів (табл. 6.3).

*Таблиця 6.3 – Етапи організації системи моніторингу*

Етап	Кроки
Планування	Визначення потреби в інформації (індикаторів) / як часто її потрібно збирати / джерел її отримання / відповідального за збір / витрат
Підготування	Розроблення документів для збору та фіксації даних / посадових інструкцій / підготовка персоналу
Збір даних	Постійний збір даних / контроль за діяльністю системи моніторингу
Аналіз та порівняння даних	Порівняння зібраних даних з плановими значеннями, установлення відмінностей, пошук причин відхилень / шляхів вирішення проблем
Звітування	Документування результатів аналізу (доведення до керівництва / зацікавлених сторін)
Використання результатів	Розробка заходів з удосконалення управління та реалізації програм

Формуванню системи моніторингу та оцінювання допоможе дотримання таких принципів:

- перелік показників повинен опиратись на ті дані, які вже збираються й характеризують реалізацію всіх цілей стратегії. Тільки у виняткових випадках, коли дані, які б вказували на реалізацію якоїсь із визначених цілей, не збираються, пропонується новий показник;

- здійснення моніторингу планується так, щоб використовувати існуючі організаційні структури, не створюючи нових підрозділів і додаткових завдань (додаткового обігу однакової інформації, одночасного збору та аналізу тих самих даних декількома структурними підрозділами). Аналогічно, як і в першому пункті, це важливо з огляду на потребу мінімізації вартості моніторингу;

- звіти з моніторингу повинні готуватись регулярно, за певний проміжок часу (півріччя, рік);

- одна і та ж організаційна структура або особа не повинна одночасно реалізовувати та оцінювати результати реалізації стратегії місцевого розвитку. Моніторингові звіти мають виконуватись структурами, які не несуть відповідальності за реалізацію стратегії. На основі звітів місцеве керівництво та структурний підрозділ, який несе відповідальність за реалізацію стратегії, мають ухвалювати рішення про подальші кроки щодо реалізації стратегії або корегувати її;

- визначений та затверджений перелік показників не повинен змінюватись, за винятком випадку, коли буде змінена стратегія. Незмінність показників пов'язана з необхідністю забезпечення безперервності моніторингу та зіставності його результатів, без чого моніторинг не буде джерелом надійної інформації;

- кожен показник повинен оцінюватись відповідно до попередньо визначеної схеми. Така схема включає опис кожного з показників і рекомендований спосіб їхньої оцінки;

- деякі показники вимагають визначення органами влади кількісного рівня зміни (зростання або зниження) показника, якого планується досягти за визначений період, що дасть можливість оцінити успішність реалізації поставлених цілей.

Моніторингом повинні охоплюватись місцеві середньострокові програми, щорічні програми економічного й соціального розвитку, а також проекти в рамках стратегії місцевого розвитку. Бажано також проводити моніторинг громадської думки на основі соціологічних опитувань та зустрічей із громадськістю для внесення пропозицій та зауважень щодо ефективності реалізації стратегії, корегування щорічних заходів для досягнення визначених пріоритетів розвитку території. Така робота також допоможе підтримувати зацікавленість територіальної громади в реалізації підтриманих нею стратегічних намірів. Звичайно, така інформація повинна бути чесною і відвертою.

Відтак, за об'єктом моніторингу також розрізняють:

- моніторинг результативних показників,
- моніторинг програм і проектів стратегії,
- моніторинг громадської думки.

Залежно від того, хто залучається до цього процесу розрізняють три форми проведення моніторингу: внутрішній, зовнішній та змішаний.

*Внутрішній моніторинг* здійснюють члени Робочої групи зі стратегічного планування, економічний підрозділ виконавчого органу місцевого

самоврядування та ін. Перевагами такого варіанта є те, що працівники добре обізнані із ситуацією, мають змогу швидко знайти необхідну інформацію та розв'язати проблему. До недоліків відносять можливу упередженість та бажання показати кращі показники, складність отримати реальні результати для порівняння, брак професіоналізму щодо володіння методиками моніторингу.

*Зовнішній моніторинг* здійснюють зовнішні структури чи експерти, яких можна розділити на незалежних і тих, які представляють вищі органи, уповноважені проводити моніторинг. Недолік цього варіанта полягає в обмеженому розумінні специфіки й особливостей внутрішньої ситуації. Перевага – висока професійність, незацікавленість у викривленні об'єктивних даних, бажання допомогти в поліпшенні ситуації.

*Змішаний моніторинг* здійснюється із залученням як зовнішньої, так і внутрішньої експертизи і є, можливо, найдоцільнішим. Поєднання знання внутрішньої ситуації з професіоналізмом щодо застосування методів моніторингу може привести до виявлення й аналізу багатьох прихованих моментів реалізації стратегії, професійних висновків і рекомендацій щодо шляхів поліпшення ситуації.

Базуючись на результатах моніторингу, здійснюється оцінювання та перегляд стратегії місцевого розвитку або її окремих частин.

У ході оцінювання досліджують питання досягнення цілей, впливів і наслідків та можливих альтернатив.

Важливим у процесі підготовки до оцінювання є визначення таких позицій:

- ціль оцінювання;
- його споживачів;
- плани використання її висновків і рекомендацій: чи є оцінювання спрямованим на ухвалення рішення, тобто, чи вплинуть вони на ухвалення конкретних рішень зацікавленими особами?
- очікування щодо тої ролі, яку зацікавлені сторони матимуть у процесі оцінювання;
- установлений замовником (зацікавленою стороною) перелік запитань, на які має відповісти оцінювання, за ступенем їхньої важливості;
- чи існує система моніторингу програми, тобто механізм постійного збору даних, що допоможе відповісти на запитання під час оцінювання;

На законодавчому рівні щодо реалізації регіональної стратегії розвитку регламентуються такі різновиди моніторингу:

- моніторинг стану виконання заходів;
- моніторинг соціально-економічного розвитку.

*Моніторинг стану виконання заходів* проводиться на підставі інформації головних виконавців, визначених планом заходів, яка ними подається відповідальному за проведення моніторингу та оцінки реалізації стратегії у строки, встановлені рішенням Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій.

*Моніторинг соціально-економічного розвитку* проводиться на підставі показників Державної служби статистики, його територіальних органів, які

подаються відповідальному за проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональної стратегії у строки, установлені рішенням Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій.

Показники оцінки реалізації регіональної стратегії розвитку наведено на рис. 6.1

Показники:	валовий регіональний продукт;
	валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу;
	доходи й видатки бюджетів регіонів;
	кількість суб'єктів Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України;
	кількість підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності;
	кількість фізичних осіб, зайнятих підприємницькою діяльністю;
	наявність основних засобів та рівень їх зносу;
	індекси промислової продукції; обсяги та індекси продукції сільського господарства;
	індекси виконаних будівельних робіт;
	індекси обороту роздрібної торгівлі; чисельність населення на кінець року;
	коефіцієнти народжуваності, смертності та природного приросту;
	середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників;
	індекси номінальної та реальної заробітної плати.

*Рис. 6.1. – Показники оцінки реалізації регіональної стратегії розвитку*

Відповідальний за проведення моніторингу та оцінки реалізації стратегії готує щорічний підсумковий звіт про результати її реалізації, який повинен містити:

- короткий опис заходів та вплив їх упровадження на муніципальне утворення;
- інформацію про рівень виконання заходів порівняно з попередньо визначеними в плані очікуваними результатами;
- дані про заплановані та фактичні обсяги й джерела фінансування заходів;
- резюме з основних перешкод у виконанні певних заходів, які вживалися для їхнього подолання;

- інформацію про зміни в показниках соціально-економічного розвитку муніципального утворення.

У разі необхідності готуються пропозиції щодо доцільності продовження виконання заходів, включення додаткових заходів, уточнення показників, обсягів і джерел фінансування, переліку виконавців, строків виконання, які враховуються під час підготовки плану заходів на наступний рік.

Звіт про результати реалізації стратегії заслуховується щороку в строки, визначені рішенням на сесії органів державної влади та місцевого самоврядування та публікується в місцевих засобах масової інформації.

Важливо, щоб робота з моніторингу та оцінювання не перетворилась у суто контрольну, коли виявлені розходження в реалізації стратегії місцевого розвитку розглядаються як привід не для аналізу й можливого корегування стратегії, а для покарання «винних» і «тих, хто не впорався» з виконанням окремих завдань».

---

### 6.3. Визначення системи індикаторів для моніторингу та оцінювання реалізації стратегії

---

В основі будь-якого моніторингу та оцінювання лежать індикатори. **Індикатор** – це дані чи показники, за допомогою яких визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань плану, досягнення очікуваних результатів.

Для потреб моніторингу застосовують різні типи індикаторів.

**Прямі індикатори** застосовують у випадках, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Зазвичай це стосується короткострокових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший та зручніший для безпосереднього застосування (наприклад, кількість створених робочих місць у результаті реалізації програми надання пільгових кредитів для малих бізнесів).

**Непрямі індикатори** використовуються замість прямих або як доповнення до них. Їх застосовують у разі, коли досягнення (чи недосягнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження):

- не може бути зафіксованим і вимірним безпосередньо, а лише опосередковано, наприклад, якість життя, організаційний розвиток тощо;
- може бути безпосередньо вимірним, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою;
- може бути вимірним лише з плином значної кількості часу після завершення заходу/програми.

Для вимірювання змін, які сигналізують рух у напрямку до результату, або, можливо, відхилення від цього напрямку, у різних ситуаціях використовують кількісні або якісні індикатори.



**Кількісні (статистичні) індикатори** – показники, що мають кількісний вираз і позначаються такими формулюваннями, як число, частота, відсоток, частка тощо. Кількісними індикаторами можна описати, наприклад: кількість малих підприємств, площу житла на одного мешканця в місті, середню заробітну плату, частоту зустрічей та чисельність учасників, рівень зростання економіки, показники клімату та врожайності, рівень цін тощо.

**Якісні індикатори** (судження, оцінка, сприйняття та відношення) – показники, що не мають кількісного виразу й позначаються такими формулюваннями: наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, обізнаність тощо. Залежно від потреби якісними індикаторами можна описати, наприклад, ставлення зацікавлених сторін і споживачів до того чи іншого факту, рівень їхнього задоволення, здатність до ухвалення рішення та самооцінки, зміна поведінки тощо. Якщо очікуваним результатом є збільшення довіри людей до влади, можна також указати, як часто люди звертаються до неї, яким чином і з якими питаннями.

На практиці бажано витримувати баланс між кількісними та якісними індикаторами. Іноді визначити якісні показники можна завдяки використанню кількісних індикаторів, які в сумі можуть дати загальну якісну картину. Зокрема, наприклад, оцінка якості навчання значною мірою залежатиме від відповідей на такі запитання: якої тривалості було навчання? Яку частину навчання займали практичні, а яку теоретичні заняття? Чи отримували учасники після навчання подальшу інформаційну, методичну й іншу підтримку? Предмет навчання було розроблено з урахуванням специфіки учасників чи він має загальну спрямованість? Чи були апробовані на практиці (скільки разів, як довго) навчальні матеріали?

Важливо не лише визначати, що ж було зроблено у процесі реалізації заходу чи стратегічного плану, але й яким чином (тобто «процес» отримання цих «продуктів»). Наприклад, для стратегічної довгострокової програми може бути неможливим визначити точно необхідні заходи та результати другого й подальших років її реалізації. У такому разі заходи й очікувані результати реалізації плану в наступних роках визначаються наближено, а потім їх уточнюють за результатами аналізу процесу реалізації та напрацювань програми в перший рік її здійснення. За допомогою індикаторів результатів реалізації заходу (програми) можуть визначатися: упроваджені технології, тренінгові матеріали, які віддруковано та розповсюджено, зростання доходів домогосподарств та ін. Індикатори ж процесу реалізації проекту, як правило, завжди якісні й покликані визначити, яким чином технології були розроблені та впроваджені, як відбувалося збільшення доходів і хто в цьому брав участь. Деякі з цих індикаторів можуть бути суб'єктивними, і тому кінцевим користувачам чи учасникам заходу (проекту) може бути поставлено запитання щодо підтвердження чи спростування факту існування того чи іншого результату. Джерело інформації в такому разі теж суб'єктивне.

**Проміжні індикатори** встановлюються для визначення результату в певні періоди чи етапи заходу (програми чи проекту). Тому вони фактично слугують контрольними відмітками для досягнення очікуваних кінцевих результатів.

**Індикатори кінцевих** результатів проекту є за своєю суттю підсумковими. При відборі індикаторів застосовують низку критеріїв (рис. 6.2).

<b>Відповідність</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• чи дає змогу індикатор виміряти прогрес щодо виконання окремих етапів і досягнення результатів програми</li></ul>
<b>Чутливість</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• якщо відбуватимуться зміни, чи буде індикатор чутливим до них</li></ul>
<b>Простота й доступність</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• чи буде інформація доступною для збору та чи просто її буде збирати</li></ul>
<b>Надійність</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• чи будуть дані, необхідні для індикаторів, надійними та сумірними впродовж тривалого часу</li></ul>
<b>Простота</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• чи складно буде вирахувати величину індикатора</li></ul>
<b>Практичність</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• чи буде отримана інформація, використана для ухвалення рішення та вивчення досвіду</li></ul>
<b>Об'єктивність</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• чи зможуть усі, хто ознайомлюється з даними, дійти однакового висновку</li></ul>
<b>Дешевизна</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• чи будуть витрати на отримання інформації зіставними з користю від моніторингу</li></ul>
<b>Представництво</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• чи індикатор даватиме змогу оцінити представництво вікових груп, статі бенефіціарів тощо</li></ul>

*Рис. 6.2 – Критерії відбору індикаторів моніторингу та оцінювання реалізації стратегії*

До основних критеріїв, за якими здійснюється оцінювання реалізації стратегії, належать:

- відповідність;
- результативність;
- ефективність;
- економічність;
- сталість.

За критерієм відповідності оцінюється, наскільки стратегія відповідає державним пріоритетам, функціям і планам діяльності органу влади, який відповідає за його реалізацію.

За критерієм результативності оцінюється ступінь досягнення встановлених цілей та їх вплив на цільову групу (групи). Цей критерій передбачає два типи досягнень (табл. 6.4).

*Таблиця 6.4 – Визначення результативності*

Тип досягнень	Приклад показника
Продукт – характеризує кількісні показники досягнень	Кількість безробітних, які пройшли програму перенавчання, кількість побудованих за рік шкіл. Кількість безробітних, які закінчили програму навчання з певним рівнем успішності
Наслідки – кінцеві результати використання продукту	Кількість безробітних, які після перенавчання за короткий час отримали роботу за новою спеціальністю. Ступінь чистоти міста становить 60% від «нормального» рівня, проте за мету було прийнято 75%

*Критерій ефективності* вказує на кількість витрачених ресурсів на одиницю результату та може зіставлятися з попередніми/плановими показниками, прийнятими нормами та стандартами, показниками інших муніципальних утворень (табл. 6.5).

*Таблиця 6.5 – Визначення ефективності*

З чим порівнюється	Приклад показника
З попередніми результатами. З іншими організаціями. З попередньо визначеними показниками. Із загальноприйнятими нормами та стандартами.	Вартість навчання одного студента. Вартість збирання та вивезення однієї тонни сміття. Вартість перевезення одного пасажера, який доїхав до своєї зупинки відповідно до розкладу

*Критерій економічності* визначає загальну кількість ресурсів (фінансових, матеріальних, людських та інших), витрачених на досягнення результату, загальний масштаб результату. Прикладом критерію може бути: кількість та заробітна плата працівників, задіяних для досягнення результату; виробнича площа, необхідна для отримання результату; вартість використаних матеріалів.

За критерієм сталості оцінюється спроможність органу місцевого самоврядування продовжувати реалізацію стратегії місцевого розвитку, зважаючи на поточний і прогнозований стан фінансового забезпечення та інші внутрішні або зовнішні чинники.



### ***Контрольні запитання до теми:***

1. Що Ви розумієте під моніторингом у стратегічному плануванні?
2. Які розрізняють типи моніторингу?
3. Що таке внутрішній моніторинг?
4. Що таке оцінювання у стратегічному плануванні?

5. Які розрізняють види оцінювання залежно від стадії впровадження?
6. У чому полягає оцінювання результативності реалізації стратегії?
7. Які основні етапи організації системи моніторингу Вам відомі?
8. Які основні принципи формування системи моніторингу та оцінювання у стратегічному плануванні?
9. У чому полягає зміст моніторингу соціально-економічного розвитку територіальної громади?
10. Які види індикаторів застосовують для потреб моніторингу та оцінювання?
11. Які критерії важливо застосовувати при виборі індикаторів моніторингу та оцінювання?



### ***Тестові завдання за темою***

- 1) Початковим етапом циклу стратегічного управління розвитком адміністративно-територіального утворення є:
  - а) визначення довготермінових та короткотермінових цілей;
  - б) коригування виконання стратегічного плану;
  - в) розробка стратегії розвитку адміністративно-територіальної одиниці;
  - г) оцінка ефективності стратегії.
- 2) Моніторинг - це:
  - а) управлінська функція, яка передбачає безперервне забезпечення керівництва даними, що підтверджують наявність поступу в досягненні очікуваних результатів;
  - б) управлінська функція, що застосовується періодично за потреби здійснити перевірку стану прогресу щодо досягнення очікуваних результатів;
  - в) управлінська функція, що застосовується періодично з метою виявлення відхилень від запланованих результатів;
  - г) вірної відповіді немає.
- 3) Основним завданням моніторингу є:
  - а) проведення аналізу доцільності програм і видів діяльності;
  - б) своєчасне виявлення відхилень, що забезпечить своєчасне корегування і розв'язання проблем;
  - в) пояснення причин виникнення проблем реалізації стратегії і визначення шляхів їх розв'язання;
  - г) проведення аналізу доцільності, економічності, продуктивності, результативності програм і видів діяльності.

- 4) *З огляду на те, що саме підлягає відстеженню, розрізняють:*
- а) моніторинг ситуації (чи результату) і моніторинг процесу;
  - б) внутрішній та зовнішній моніторинг;
  - в) моніторинг досягнення головної мети, моніторинг руху за стратегічними напрямками та моніторинг досягнення цілей;
  - г) попередній, проміжний, підсумковий моніторинг.
- 5) *Залежно від цільового призначення розрізняють:*
- а) оцінювання впливу, оцінювання результативності та ефективності;
  - б) попереднє, проміжне, підсумкове оцінювання;
  - в) внутрішнє та зовнішнє оцінювання;
  - г) початкове та підсумкове оцінювання.
- 6) *Доступність та простоту збору інформації дозволяє врахувати такий критерій вибору індикаторів моніторингу та оцінювання реалізації прогнозів та планів:*
- а) відповідності;
  - б) доступності;
  - в) практичності;
  - г) об'єктивності.
- 7) *Критерій вибору індикаторів моніторингу та оцінювання реалізації прогнозів та планів «об'єктивність» дозволяє:*
- а) врахувати доступність та простоту збору інформації;
  - б) врахувати можливість подальшого застосування інформації для ухвалення управлінського рішення;
  - в) виміряти прогрес щодо виконання окремих етапів і досягнення результатів плану/програми;
  - г) на підставі ознайомлення з результатами моніторингу та оцінювання дійти однакового висновку.
- 8) *Не є обов'язковою при доборі індикаторів моніторингу така вимога:*
- а) велика кількість індикаторів;
  - б) доступність даних для індикаторів;
  - в) репрезентативність для певного явища;
  - г) вимірюваність.



### ***Ситуаційні завдання за темою***

#### ***Завдання 1***

За матеріалами уривку зі стратегії місцевого розвитку запропонуйте індикатори для моніторингу результатів (що описують досягнення бачення /

стратегічних цілей) та індикатори для моніторингу продукту (що описують реалізацію операційних цілей /проектів).

Таблиця – Стратегічні, операційні цілі та завдання

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Підвищення економічної спроможності громади	1.1. Покращення можливостей для розвитку малого бізнесу та залучення інвестицій	1.1.1. Підготовка об'єктів для залучення інвестицій 1.1.2. Удосконалення процедур залучення інвестицій 1.1.3. Популяризація інвестиційних можливостей громади 1.1.4. Покращення інфраструктури підтримки бізнесу 1.1.5. Розвиток комунальних підприємств громади
	1.2. Розвиток туризму	1.2.1. Створення нових туристичних продуктів 1.2.2. Популяризація туристичних можливостей
2. Розвиток сільських територій	2.1. Підвищення доходів сільських домогосподарств	2.1.1. Запровадження нових культур та технологій у дрібнотоварному сільськогосподарському виробництві, зокрема у домогосподарствах 2.1.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації
	2.2. Розвиток інфраструктури сільських територій	2.2.1. Покращення інфраструктури водозабезпечення та водовідведення сільських територій 2.2.2. Покращення транспортної доступності для розблокування економічного або соціального розвитку сіл 2.2.3. Покращення управління твердими побутовими відходами
	2.3. Підвищення якості життя в сільських територіях	2.3.1. Підвищення якості послуг мережі освітніх закладів 2.3.2. Підвищення якості послуг закладів охорони здоров'я 2.3.3. Розширення можливостей для забезпечення культурних потреб та здорового способу життя 2.3.4. Підвищення поінформованості та самоорганізації сільського населення

### Завдання 2

Розподіліть результати реалізації стратегічних цілей, які наведені в таблиці, між двома стратегічними цілями:

Стратегічна ціль 1. – Підвищення економічної спроможності в середньо- та довгостроковій перспективі. Стратегічна ціль 2. – Розвиток сільських територій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Результати реалізації стратегічної цілі	Номер цілі
<ul style="list-style-type: none"><li>– диверсифікація економічної діяльності;</li><li>– залучення інвестицій;</li><li>– збільшення обсягів виробництва та експорту;</li><li>– зміцнення людського капіталу, підвищення якості послуг освіти, культури, дозвілля, охорони здоров'я, інтенсифікацію взаємодії з міськими територіями, а отже, – підвищення якості життя сільського населення.</li><li>– зростання рівня заробітної плати відносно середньообласних показників;</li><li>– зростання рівня купівельної спроможності мешканців громади;</li><li>– покращення інфраструктури сільських територій, насамперед доріг та мереж водопостачання;</li><li>– розвиток підприємництва й конкурентоспроможності місцевої економіки;</li><li>– розвиток сільськогосподарської кооперації, зростання доходів сільського населення;</li><li>створення нових робочих місць, зменшення відпливу населення з громади.</li></ul>	

### Завдання 3

Визначте, до якої операційної цілі (завдання 1) належать наведені нижче показники ефективності реалізації проектів.

Показники ефективності реалізації проектів	Номер цілі
База даних об'єктів для залучення інвестицій розміщена на сайті громади	
Біопаливо постачається для опалення установ комунальної сфери;	
Визначено правовий режим землі як територіальну основу економічного розвитку	
Визначені території пріоритетного інвестиційного розвитку громади	
Відкрито спортивний зал у підвальному приміщенні сільського будинку культури с. Федірки	
Забезпечено роздільний збір твердих побутових відходів, їх транспортування, утилізацію, переробку	
Замінено основний напірний каналізаційний колектор, який призначено для транспортування каналізаційних стоків з центральної частини міста	
Здійснено капітальний ремонт та будівництво водопроводів у селах Лозова 8 км, Ріпна 5 км, Чухелі 5 км, Поляни 2 км, Копачівка 2,5 км, Гарнишівка 6 км, Петрівка 3,15 км, Клинини 6,5 км	
Здійснено капітальний ремонт та будівництво доріг Маначин-Вигода 3 км, Лонки-Чухелі 5,5 км, Федірки-Ріпна 5,5 км, Гонорівка-Клинини-Рябіївка 4 км, Авратин-Щаснівка 5,5 км	
Підготовлено звіт про оцінку можливих напрямків диверсифікації діяльності сільських домогосподарств	

Придбано для комунального підприємства 2 рециклери для проведення більш економного ремонту доріг з твердим покриттям	
Придбано обладнання для заготівлі біопалива та переобладнання котелень на твердопаливні	
Проведено 10 семінарів для, щонайменше, 150 мешканців сіл – з питань диверсифікації сільгоспвиробництва в домогосподарствах	
Проведено капітальний ремонт даху Маначинської ЗОШ I-III ступенів	
Розроблено й затверджено правила регулювання земельних відносин та забудови	
Розроблено 4 туристичних маршрути (наприклад піші, велосипедні, ін.), визначення атракцій з їх маркуванням	
Створено двомовні (українська та англійська) веб-сторінки для промоції інвестиційних можливостей громади	
Створено два сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: з вирощування зернових культур та зі збору молока	
Створено ефективну систему опалення приміщень сільських закладів культури	
Створено навчально-виховний заклад «Школа – дитячий садочок» в с. Лонки	
Створено Центр дитячого дозвілля при ЦКД «Гармонія»	
Створено Центр надання адміністративних послуг	
Створено центр дозвілля та оздоровлення населення ОТГ	

#### Завдання 4

Для обраних стратегічних цілей місцевого розвитку, що надані в таблиці, сформувані очікувані продукти та результати діяльності. Запропонувати 2-3 індикатори моніторингу продуктів та 2-3 індикатори моніторингу результатів.

Таблиця – Стратегічні, операційні цілі та завдання

Економічний розвиток	1. Створення умов для пріоритетного розвитку малого та середнього підприємництва	1.1. Розробка, реалізація та промоція інвестиційних проєктів 1.2. Розвиток органічного сільського господарства
	2. Забезпечення енергетичної безпеки в громаді	2.1. Впровадження енергозберігаючих та енергоефективних технологій 2.2. Розвиток альтернативної енергетики
	3. Розвиток туристичної сфери	3.1. Створення туристичного іміджу громади 3.2. Розвиток туристичних об'єктів, продуктів

#### Завдання 5

На основі стратегії соціально-економічного розвитку муніципального утворення (на вибір) визначте можливих зацікавлених сторін оцінювання впровадження і результатів стратегії. Визначте їхні інтереси під час отримання інформації про оцінювання. Зазначте, чи відповідають ці інтереси вимогам ефективності, результативності, впливу.



## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА РІВНІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

---

- 7.1. Планування розвитку громади.
- 7.2. Складання економічного профілю громади.
- 7.3. Послідовність розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.
- 7.4. Типова структура стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.
- 7.5. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії розвитку громади.

**Основні поняття та терміни:** об'єднана територіальна громада, стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади, план (програма) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, робочий план, робоча група, базовий аналіз, соціологічний аналіз, стратегічний аналіз, профіль громади, місцеве економічне середовище, економічна інфраструктура, фізична інфраструктура, соціальна інфраструктура, ефективність, демографічний прогноз, економічний прогноз, відкритість, конкретність, стратегічний підрозділ органу місцевого самоврядування.

---

### 7.1. Планування розвитку громади

---

В Україні активно розвивається та запроваджується стратегічний підхід до планування місцевого розвитку. Суттєво видозмінюються функції, що реалізуються під час планувального процесу, зазнає змін сама роль планування в системі місцевого управління. Воно все більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів. Така активізація планувальної діяльності, з одного боку, є закономірним етапом розвитку окремих муніципальних утворень, з іншого – намаганням знайти адекватні інструменти, які б допомагали відповісти на виклики сучасного глобалізованого світу, коли істотно пришвидшуються різноманітні зміни, зокрема політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні.

З початком реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) отримали повноваження, власні ресурси та додаткові зовнішні ресурси. Також ОМС є відповідальними перед мешканцями своїх громад, передусім, за створення комфортного та безпечного середовища проживання, надання рівного доступу

до якісних послуг. Для того щоб досягти цих завдань, необхідно здійснювати розумне стратегічне планування.

Процес децентралізації влади, що розпочався в Україні 2014 року, призвів до створення об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ). Спроможні громади повинні стати базовим елементом ефективної системи влади в Україні. У більш широкому контексті громада повинна ефективно відповідати зовнішнім викликам, таким як глобалізація економіки, підвищення мобільності трудових ресурсів та пов'язане з цим зростання безробіття, посилення міжнародної конкуренції за інвестиції та розвиткові ресурси. Відповіддю на ці та деякі інші виклики може дати планування розвитку ОТГ.

Успішними стають ті громади, які вдало розвивають власну внутрішню спроможність та поліпшують ті внутрішні умови, які впливають на інвестиції та підтримують їх.

Правильно побудований процес стратегічного планування консолідує актив громади, його публічність, створює довіру до процесу і формує віру в позитивний результат; у процесі роботи з'являються ідеї, які можуть трансформуватись у проекти розвитку та виявляються люди, які можуть стати донорами кадрів для громади.

Керівники ОТГ розуміють свою відповідальність за майбутнє громади, тому намагаються не лише «латати діри», а підходити до розвитку своїх територій стратегічно.

Система стратегічних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади включає:

- стратегію розвитку об'єднаної територіальної громади;
- план (програму) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади;
- інші прогностичні і програмні документи (місцеві програми розвитку).

Формування і реалізація прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади здійснюється з урахуванням схеми планування території, на якій реалізуються повноваження сільських, селищних, міських рад.

Для правильної організації стратегічного планування у громаді потрібно здійснити певний обов'язковий набір кроків, які можуть бути приблизно такими:

*Перше* – підготувати необхідні розпорядчі акти для легалізації процесу розробки стратегії, а також план роботи над проектом, пов'язаний з термінами та відповідальними особами (Робочий план).

*Друге* – сформувати ефективну робочу групу, яка зможе взяти на себе відповідальність за розробку стратегії.

*Третє* – забезпечити максимальну публічність і прозорість процесу розробки стратегії через ефективну комунікацію з громадою та залучення якомога більшої кількості учасників до процесу.

*Четверте* – залучити досвідченого консультанта стратегічного планування для методологічного супроводу процесу стратегічного планування, виконання методологічно складних робіт (зокрема, виконання соціально-економічного

аналізу, прогнозів та опрацювання сценаріїв) та «складання» документа стратегії.

*П'яте* – організувати збір статистичних та економічних даних для соціально-економічного аналізу.

*Шосте* – організувати опитування мешканців та підприємців через анкетування.

Перед тим, як розпочати процес середньострокового, або довгострокового (стратегічного) планування, слід окреслити відповіді на такі запитання:

- ✓ Наскільки жителі ОТГ поінформовані про існуючі екологічні, економічні та соціальні проблеми (зокрема проблеми населених пунктів, які до об'єднання були у складі інших громад)?
- ✓ Чи існують у громаді чіткі пріоритети щодо проблемних питань, які потребують першочергового вирішення?
- ✓ Якою мірою середньостроковий або довгостроковий (стратегічний) план буде пов'язуватися з іншими поточними плановими процесами місцевої ради та її виконавчих органів?
- ✓ Які труднощі можуть виникнути у процесі об'єднання ресурсів різних секторів ОТГ для вирішення першочергових проблем?
- ✓ Чи мали населені пункти, що увійшли до складу ОТГ, власні довгострокові плани дій? Наскільки узгоджувалися ці плани між собою та чи можуть бути використані попередні напрацювання?
- ✓ Скільки часу потрібно для процесу планування, і на який часовий період буде розрахований план?

На етапі становлення ОТГ часовий горизонт планування не варто визначати більше ніж 5 років (у разі громад зі слабкою економічною базою не більше ніж 3 роки). Лише після завершення періоду становлення ОТГ можна збільшувати часовий горизонт планування до «стратегічного» - понад 7 років.

Для досягнення сталості місцевого розвитку рекомендується залучати громадян до процесу планування. Це означає, що плани розвитку, які були розроблені за участю жителів, більше цінуються на всіх рівнях і всіма структурами, що надають підтримку їх виконанню – чи це міська рада, урядова організація чи благодійний фонд. Плани, ініційовані самими людьми, мають більшу цінність, аніж ті, що розроблені сторонніми особами від імені громади, адже громада найкраще знає власні проблеми та найкраще здатна їх вирішувати. Саме тому громадянам слід самим брати участь у визначенні потреб місцевого розвитку та їх важливості для громад.

За логікою, плани громад мають ураховуватися при плануванні на всіх рівнях, починаючи з місцевого до обласного та національного.

Місцева рада повинна сприяти процесу планування «знизу-вгору». У цьому процесі: потреби територіальних громад, що входять до складу об'єднаної громади, збираються, обговорюються та узгоджуються на рівні ОТГ; узгоджені плани ОТГ обговорюються та узгоджуються вже на рівні сільської/міської ради; узгоджені плани сільської/міської ради обговорюються та узгоджуються на рівні району; плани району стають частиною плану області.

---

## 7.2. Складання економічного профілю громади

---

Для того щоб планувати майбутнє варто провести детальну діагностику поточного стану розвитку об'єднаної територіальної громади. Йдеться про комплексне і багатостороннє дослідження стану території, вивчення потенціалу громади, аналіз можливостей середовища, готовності головних гравців місцевого ринку до активної та узгодженої поведінки у формуванні та використанні місцевих конкурентних переваг.

Діагностика поточного стану громади повинна базуватися на комплексному підході і включати, щонайменше, три такі види дослідження:

1. *Базовий (об'єктивний) аналіз* статистичних показників стану громади, що полягає в підготовці Профілю громади.

2. *Соціологічний аналіз* – аналіз стану громади, побудований на результатах опитування місцевого бізнесу чи громади. Такий аналіз є суб'єктивним, але може допомогти зрозуміти причини розвитку чи занепаду, а також природу тих чи інших статистичних показників.

3. *Стратегічний аналіз* – допомагає упорядкувати висновки базового та соціологічного аналізу, усю наявну інформацію про громаду, тенденції в країні та світі, розкласти пріоритети. Виконується аналіз діловою спільнотою громади й базується на досвіді та знаннях місцевих лідерів. Він демонструє готовність громади до змін та накопичення соціального капіталу в громаді.

Результати діагностики поточного стану громади є основою формування профілю громади.

**Профіль громади** – це базовий аналіз ситуації, який охоплює всі важливі аспекти життєдіяльності й розвитку місцевості; оцінка стану та потенціалу розвитку громади. Правильно зроблений та адекватно використаний аналіз ситуації дозволяє краще зрозуміти реальний стан та тенденції в економічній, соціальній та екологічній сферах муніципального утворення. Він створює основу для своєчасного виявлення бажаних і небажаних змін у громаді, для ухвалення обґрунтованих рішень.

**Профіль громади** – це аналітичний документ, що містить комплексну й об'єктивну інформацію щодо місцевої економіки, її потенціалу, конкурентних позицій та перспектив розвитку. Документ має типову структуру і його розробка, як правило, передуює процесу розробки стратегії.

**Мета профілю громади** – надати відповіді на запитання:

- ✓ Де ми зараз знаходимося?
- ✓ Які ресурси ми маємо для досягнення стратегічної мети?
- ✓ Які перспективи підприємництва?
- ✓ Чи цікава громада для потенційних інвесторів?
- ✓ Що є привабливим для донорських організацій?

Відтак, **профіль** – це начебто «фотографія зрізу» стану громади.

Одна з причин підготовки профілю громади полягає у формуванні ключових питань і висновків, підтверджених даними статистики, які необхідні для подальших кроків планування. Це допомагає виявити нові та попередні заходи, з якими може бути погоджений розвиток, або сигналізувати зацікавленим сторонам про необхідність втручання, щоб зупинити небажані тенденції. Друга причина полягає у створенні основи для моніторингу та оцінки реалізації планів розвитку. Для цілей моніторингу (а також для оновлення планів розвитку та стратегії) необхідно буде створити механізм, що забезпечуватиме регулярне оновлення даних профілю.

**Головні завдання змісту профілю громади:**

- проаналізувати структуру економіки, визначити взаємозв'язки між галузями виробництва, потенціалом та перспективами розвитку муніципального утворення;
- оцінити місцеві показники та тенденції їх зміни, виявити успіхи та проблеми;
- порівняти місцеві показники з іншими подібними територіальними одиницями, містами-конкурентами, із середніми показниками регіонального та національного рівнів;
- виявити конкурентні позиції громади, місцеву та регіональну специфіку;
- виявити унікальні риси муніципального утворення, які можуть стати відносними перевагами чи загрозами.

Профіль складається з набору даних, таблиць, графіків, діаграм та текстових коментарів. Важливим є те, що профіль повинен не просто вміщувати масу статистичного матеріалу, а бути структурованим, мати візуальне сприйняття, інформація має легко аналізуватися, бути порівнюваною й поєднуватися між собою логікою зв'язків.

Головним джерелом інформації для створення профілю є дані статистичної звітності (офіційна статистика), інформація структурних підрозділів ОМС, місцеві підприємства та бізнес-асоціації (проведення інтерв'ю та/або опитувань). Як джерело інформації може бути використана думка жителів громади (анкетування, опитування, громадські збори). Водночас треба розуміти, що в сукупності всі ці дані отримати складно, тому владі варто постійно співпрацювати та мати контакт із цими установами.

Структура профілю громади не є регламентованою на законодавчому рівні.

У більш загальному вигляді основними розділами профілю громади є такі:

- загальний огляд (характеристика) громади;
- місцеве економічне середовище;
- населення;
- ринок робочої сили;
- економічна інфраструктура;
- соціальна інфраструктура;
- фізична інфраструктура;
- урядування в громаді.

*У загальному огляді* дуже коротко подаються деякі історичні дані включно з подіями, що сформували сучасну економіку громади, традиції, соціальні зв'язки громади. Цей розділ повинен містити географічні карти розташування громади, коротку порівняльну інформацію (площа, населення, щільність), відомості про значення громади для субрегіону, області, країни (відсоток населення до населення області, відсоток зайнятих робочих місць до населення області, відсоток зайнятих у промисловості, сфері послуг, малому бізнесі тощо у відношенні до населення області/країни); функціональні характеристики основних конкурентних громад (подібності та відмінності).

Розділ *«Місцеве економічне середовище»* повинен надати інформацію про стан і запаси природних ресурсів, фізичні ресурси для сільського господарства та добувної промисловості, наявність та придатність для місцевого економічного розвитку земельних ділянок, пріоритетні галузі економіки громади, структуру економіки та її особливості, бюджетоутворювальні галузі, розвиток бізнесу, обсяги виробництва, систему підтримки підприємництва, експорту/імпорту, доходи та видатки місцевого бюджету, планову інвестиційну привабливість у громаді.

Розділ *«Населення»* містить показники демографії, що є важливими індикаторами оцінки тенденцій у розвитку громади. Тут слід проаналізувати динаміку зміни кількості населення, сальдо природних та механічних процесів, динаміку зміни структури населення за освітніми та віковими характеристиками, етнічним та гендерним складом, показники старіння населення. Тенденція має будуватися на динаміці даних за 10-15 років. Прогноз розвитку населення та порівняння міграційних закономірностей з подібними за розміром містами та містами-конкурентами закладає основу можливих перспектив території або звертає увагу на подальші дослідження та пошук впливових інструментів, здатних змінити ситуацію на краще. Демографічні тенденції є непрямыми характеристиками якості життя. Населення залишається жити в місті, якщо є гідна праця, доступне житло, безпека, затишок і комфорт, і покидає його, якщо знаходить кращу альтернативу – кращі умови життя, побуту та працевлаштування.

Демографічні тенденції – найважливіша основа для ухвалення управлінських рішень з планування розвитку територіальних громад. Вони допомагають обґрунтувати заходи з планування соціально-економічних процесів, виробництва і споживання товарів та послуг, будівництва житла, розвитку інфраструктури, підготовки робочої сили, прогнозування бюджетних видатків, соціальних виплат, фінансування освітніх та медичних закладів тощо.

Розділ *«Ринок робочої сили»* містить дані, які є також дуже важливими для розуміння демографічної ситуації. Розділ включає показники зайнятості (структура зайнятості за видами діяльності, зміна зайнятості за видами діяльності тощо), рівня доходів та заробітних плат (у малому бізнесі, великому, у різних секторах), безробіття (за рівнем освіти, віком, тривалістю), структуру робочої сили із розбивкою за професіями та галузями, наявність вільних робочих місць. Рівень зайнятості, як загалом і рівень заробітної плати та безробіття, безпосередньо залежить від наявності в місті великих підприємств

та активності розвитку малого бізнесу. Однак тут існує проблема отримання об'єктивної статистичної інформації, особливо це стосується самозайнятих осіб, підприємців та найманих працівників з неповною формою зайнятості. Аналізуючи динаміку зміни структури безробітних за віком, тривалістю безробіття та рівнем освіти, можна дати оцінку рівню інноваційності та технологічності наявних робочих місць у території через визначення попиту на високо- чи низькоінтелектуальні професії.

Розділ «*Економічна інфраструктура*» містить інформацію про суб'єкти господарювання у громаді (кількість видів бізнесу, кількість малих підприємства, найбільші роботодавці), показники роботи підприємництва (кількість найманих працівників, зайнятість, обсяг реалізованої продукції), масштаби підприємницької діяльності (роздрібний товарообіг, обсяги виробництва), тенденції залучення інвестицій та створення нових підприємств, преференції інвесторів (інвестиційні проекти).

Аналіз суб'єктів господарювання необхідно виконувати в повному розрізі. Спочатку це мають бути всі питомі показники суб'єктів господарської діяльності, потім суб'єктів підприємницької діяльності (без фізичних осіб-підприємців – ФОП), далі малі підприємства (МП), і аж тоді підприємці-фізичні особи, які ведуть бізнес без створення юридичної особи. Такий підхід повністю розкриває економіку громади з точки зору збалансованості різного за розмірами бізнесу та існування сприятливих умов для розвитку різних категорій бізнесу. Тут є певна обмеженість в інформації: статистика облікує тільки суб'єкти господарської діяльності та малі підприємства, цього недостатньо для розуміння економічних процесів. Щоб мати повну інформацію про структуру суб'єктів господарської діяльності, міськвиконком повинен самостійно забезпечити роботу зі збору та обліку таких даних. Питання дещо ускладнюється, коли, при оцінюванні економіки громади, виникає потреба у порівнянні місцевих даних з даними більших територіальних одиниць (району, області чи України), а також порівняно з іншими містами-конкурентами. Але такі дані існують, і певні зусилля, витрачені тими чи іншим містами на проведення такого аналізу, дають з часом свої позитивні результати.

Логічним кроком, що продовжує аналіз економіки міста, є оцінка внеску, який здійснюється різними групами СПД у розвиток території та громади.

Аналіз території як відкритої економічної системи включає структуру споживання та збуту продукції за межі міста, області та країни; структуру та географію експорту та імпорту; загальні та питомі обсяги прямих іноземних інвестицій, їх походження та розміщення; інвестицій в основний капітал. Адже конкурентний розвиток територій та міст визначається розмірами грошових потоків від експорту продукції та розмірами й прибутковістю прямих іноземних інвестицій. Такі потоки суттєво збільшують місцевий капітал, створюють нові робочі місця, сприяють розвитку дрібного бізнесу, який кооперується з великим, покращуючи діяльність постачальників і підрядників та встановлюючи нові стандарти конкуренції. Усе це підвищує імідж та діловий рейтинг території.

Цінним додатковим матеріалом для аналізу є характеристика найбільших роботодавців в адміністративно-територіальній одиниці (основний вид діяльності та чисельність працівників). Це дозволяє оцінити базові галузі території, визначити частки підприємств певної галузі в загальному обсязі промислового виробництва.

Розділ **«Соціальна інфраструктура»** надає інформацію про професійні послуги (медичні, стоматологічні, ветеринарні, юридичні, поштового зв'язку, поліція, засоби масової інформації тощо), освітні послуги (дошкільна, початкова та середня школи, заклади вищої освіти, профтех освіта, неформальна освіта в громаді тощо), заклади у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги (заклади охорони здоров'я, заклади медико-соціальної допомоги), громадські організації (спортивні клуби й гуртки, клуби/центри з надання послуг, культурні, молодіжні групи та інші громадські організації), соціальний капітал (як люди самоорганізуються для підтримки та просування економічних інтересів, чи є асоціації, профспілки).

Розділ **«Фізична інфраструктура»** включає розвиток житлового забезпечення в місті, структуру житлового фонду, порівняння кількості найманих і власних помешкань, витрати на житло, відсоток помешкань, підключених до системи комунальних послуг, наявність ділянок для будівництва нового житла, динаміку введення нового житла та рівень забезпеченості житлом у місті, районі, області та Україні. Тут слід бути уважним. Часто динаміка зростання забезпеченості населення додатковими квадратними метрами є результатом зменшення чисельності мешканців, а не результатом збільшення житлового фонду. Для того, щоб висновки були правильними, треба зіставляти темпи зміни чисельності мешканців з темпами зміни забезпеченості мешканців житлом. Розділ повинен містити інформацію про інженерну та комунальну інфраструктуру (об'єкти водопостачання та обробки стічних вод, електропостачання, теплопостачання, телекомунікації, транспортні засоби, дороги та мережі).

Розділ **«Урядування»** містить відомості про те, як організоване місцеве самоврядування, як організована місцева влада, який орган місцевого самоврядування підтримує економічний розвиток, які відносини між головою й депутатським корпусом ради, яка структура виконкому ради, які політичні впливи відчутні у громаді, які зусилля докладає влада для підтримки економічного розвитку.

Показники профілю легко піддаються моніторингу змін і можуть бути індикатором не тільки оцінки реалізації стратегії, але й індикатором оцінки напрямків розвитку.

Шаблон профілю громади подано в додатку Е.

При підготовленні профілю територіальних громад необхідно враховувати деякі особливості.

1. Багато місцевих економік простягаються поза адміністративні межі міст. Дійсне (приблизне) визначення меж території економічної діяльності може базуватися на даних, що «вкладаються» в межі відстаней поїздок від місця проживання до місць праці, які розташовані поза містом, чи навпаки – із



передмість та сіл – у місто. У такому разі є логічним використовувати дані району, які можуть виявитися певнішими, ніж вибрані дані по місту.

2. Доступ до статистичних даних для малих населених пунктів є досить обмежений. Велика частина необхідної для аналізу інформації формується лише на рівні району. Профіль територіальної громади є важливим ключовим ресурсом для ухвалення управлінських рішень з оцінювання соціально-економічного стану громади, виявлення негативних тенденцій розвитку, оцінки потенціалу, вибору пріоритетних напрямків змін, створення стратегії та залучення інвестицій. Інформація, закладена у профілі, може бути цікавою для потенційних інвесторів та бізнесменів, жителів міста та гостей.

Профіль може бути використаним для створення іміджу громади. Короткий витяг з нього може слугувати рекламним буклетом громади.

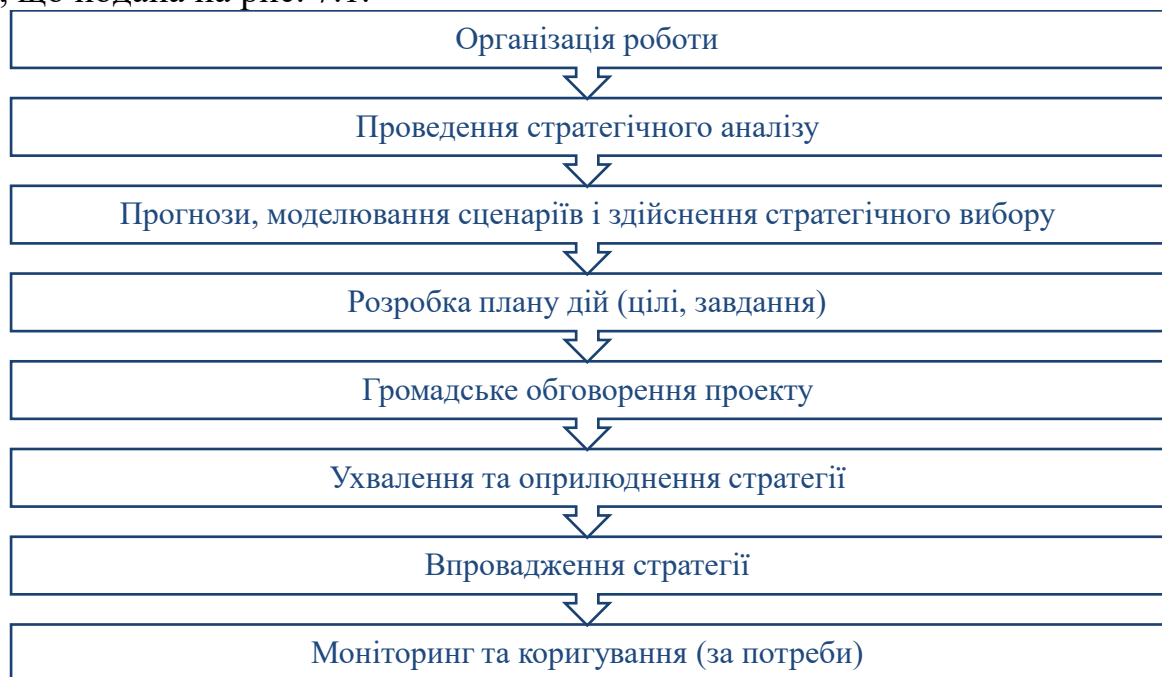
---

### **7.3. Послідовність розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади**

---

Працюючи над Стратегією/стратегічним планом розвитку ОТГ, варто пам'ятати, що цей документ готується на середньострокову перспективу. Він має: базуватись на конкурентних перевагах конкретної ОТГ; відповідати Стратегії регіонального розвитку; бути реальним; розрахованим на реальні фінанси, які можна залучити; процес підготовки має відповідати правилам громадської участі та лобістської незаангажованості.

Стратегічне планування розвитку громади передбачає таку послідовність кроків, що подана на рис. 7.1.



*Рис 7.1. – Процес стратегічного планування розвитку громади*

Кроки можуть бути й більш подрібненими; перелічені є основними з необхідних.

*Організація роботи* – підготовчий етап стратегічного планування, який попри те, що є методологічним, визнається не менш важливим за інші. Від належної організації залежить успішність як самого процесу, так і його безпосереднього результату – якісної стратегії.

Для правильної організації стратегічного планування у громаді важливо:

1) підготувати необхідні розпорядчі акти для легалізації процесу (Розпорядження та Положення про робочу групу з підготовки стратегії, Робочий план);

2) сформувати ефективну робочу групу, яка зможе взяти на себе відповідальність за розробку стратегії. Робоча група з розробки стратегії з моменту затвердження її складу розпорядженням голови громади стає легальною, хоча й тимчасовою, на термін розроблення стратегії, підрозділом виконавчого комітету, права й обов'язки якого можуть бути виписані в Положенні про робочу групу;

3) забезпечити максимальну публічність і прозорість процесу розробки стратегії через ефективну комунікацію з громадою та залучення якомога більшої кількості учасників до процесу;

4) залучити досвідченого консультанта стратегічного планування для методологічного супроводу процесу стратегічного планування, виконання методологічно складних робіт (зокрема, виконання соціально-економічного аналізу, прогнозів та опрацювання сценаріїв) та «складання» документа стратегії;

5) організувати збір статистичних та економічних даних для соціально-економічного аналізу;

6) організувати опитування жителів та підприємців через анкетування. Анкети розповсюджуються якомога ближче до репрезентативної вибірки, найкраще це робити за допомогою волонтерів. Анкети можуть розповсюджуватись через урядові (у нашому разі комунальні) та неурядові організації або просто на масових зустрічах жителів. Важливо зібрати максимальну кількість заповнених анкет, які далі необхідно буде опрацювати.

До участі в процесі розробки стратегії розвитку громади доцільно залучати представників:

- органу місцевого самоврядування – депутати місцевої ради та працівники виконавчих органів. Це найважливіша група. Безпосереднім обов'язком місцевої влади є втілення в життя більшості заходів, що виникають у процесі стратегічного планування;

- громадських організацій. Це можуть бути зареєстровані, або легалізовані організації, або навіть ініціативні групи;

- підприємств, зокрема комунальних, у т.ч. тих, діяльність яких залежить від місцевих ресурсів;

- комунальних або приватних служб, які працюють на місцевому рівні;

- регіональних державних установ;

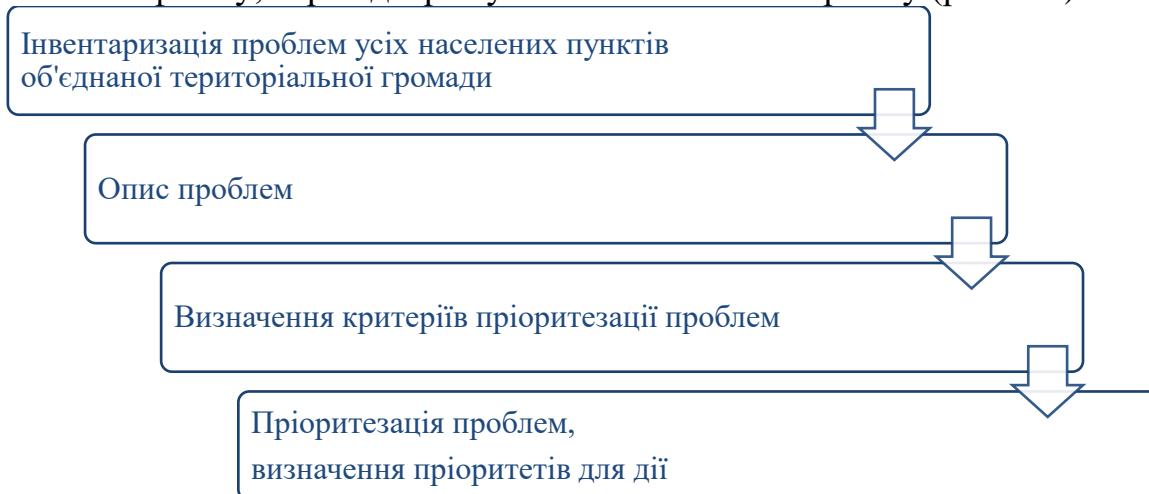
- місцевих навчальних закладів різних рівнів;
- представників місцевих осередків політичних партій;
- релігійних та етнічних груп;
- професійних спілок та інших організацій працівників;
- активних місцевих жителів, які представляють власні інтереси або представники широких кіл громадськості;
- засобів масової інформації – представників місцевих газет, радіо та телебачення.

Дуже важливо, щоб під час усіх засідань робочої групи зі стратегічного планування були присутні представники: усіх населених пунктів, які увійшли до складу ОТГ; опозиційних сил з місцевої ради.

Залучення представників Робочої групи на самому початку розробки стратегії є ключем до успіху, оскільки вони відчують свою причетність до ухвалених рішень. Люди співпрацюють значно охочіше, якщо вони від самого початку залучаються до розробки рішень, а не приходять, коли рішення вже знайдене.

Органи місцевого самоврядування, які ухвалили рішення про об'єднання в одну громаду, сподівалися в такий спосіб отримати краще майбутнє для своїх територій. Таке краще майбутнє передбачає можливість вирішення цілої низки проблем. Однак об'єднана громада зазвичай не має достатніх можливостей для швидкого вирішення пріоритетних проблем усіх населених пунктів, які увійшли до її складу.

Саме тому визначення проблем, пріоритетних для вирішення, набуває особливого значення саме в ОТГ. Для того щоб визначення пріоритетів не стало джерелом конфлікту, варто дотримуватися певного алгоритму (рис. 7.2).



*Рис. 7.2 – Алгоритм дій на шляху визначення пріоритетних проблем розвитку об'єднаної територіальної громади*

Необхідно дізнатися думку учасників щодо результатів аналізу пріоритетних проблем і запросити їх визначити потреби (тобто реальні потреби), які необхідно негайно вирішити, та відкласти вирішення тих проблем, які можна розглядати як «побажання», та які можуть бути вирішені зовнішніми агенціями в майбутньому. Крім того, слід оминати ті проблеми, вирішення яких

знаходиться поза межами законності або які можуть бути шкідливими для суспільства. Звичайно, деякі з проблем можуть бути вилучені зі списку. Процес досягнення повної згоди (консенсусу) щодо внесення проблем до списку або вилучення з нього, може бути дуже непростим. Між членами ОТГ можуть відбуватися гострі суперечки та дебати. Організатори зборів повинні пам'ятати, що вони присутні на цих зборах для полегшення процесу ухвалення рішень, а не для висловлення власних ідей чи суб'єктивних переконань для прискорення процесу. Щоб уникнути роздратувань, членів ОТГ слід опитувати відповідно до наукової методології, що буде відображати технічну / соціальну / економічну / екологічну здійсненність, сталість, рівність, відносини власності і т.д. Кінцевий результат автоматично призведе до ранжування проблем.

Важливим етапом стратегічного планування є *розробка сценаріїв*. У сценарії розвитку доцільно визначати найбільш вірогідний варіант розвитку об'єднаної територіальної громади на відповідний період. Зазначений сценарій описує послідовність подій від нинішнього до майбутнього стану, що ґрунтується на припущеннях, які стосуються формування комбінацій сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Необхідною умовою для підготовки сценаріїв є прогнози, побудовані на статистично зафіксованих тенденціях і кількісних показниках, з урахуванням особливостей функціонування тих секторів і сфер економіки, які є найбільш вагомими для цієї території. Це можливо здійснити на підставі демографічного та економічного прогнозів розвитку об'єднаної територіальної громади.

**Демографічний прогноз** – це довготермінове передбачення кількості населення та його статевовікової структури. Він будується на припущення щодо народжуваності, очікуваної тривалості життя і міграції. При виконанні демографічного прогнозу варто користуватися даними Інституту демографії НАНУ.

**Економічний прогноз** повинен ґрунтуватися на історичних трендах та аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на функціонування економіки громади, регіону та загальнодержавних прогнозах розвитку економіки через значні зв'язки економіки громади з економікою регіону та країни. Основними економічними параметрами, які необхідно оцінити та спрогнозувати, є випуск товарів і послуг секторами економіки, зайнятість, доходи бюджету, заробітна плата. При побудові економічного прогнозу необхідно брати до уваги глобальні економічні тренди.

Важливим є зв'язок демографічного та економічного прогнозів, бо розвиток економіки безумовно залежить від очікуваної кількості осіб працездатного віку, а окремі сектори суттєво пов'язані з обслуговуванням окремих вікових груп.

Доцільно опрацьовувати кілька варіантів сценаріїв розвитку: базовий, оптимістичний та песимістичний.

Після завершення аналізу поточної ситуації починається формулювання того, що громада хоче досягти із стратегічної точки зору. Бачення являє собою бажану картину можливого майбутнього. Воно нагадує про критичні питання і

проблеми в громаді та визначає, яку спільноту і громаду ми намагаємося побудувати.

Формування бачення розвитку зводиться до відповіді на два ключові запитання:

- Яку конкурентну позицію ми плануємо отримати в контексті нашого економічного середовища?
- Якого типу соціально відповідальну спільноту ми маємо намір побудувати?

У першому питанні провідним аспектом є економіка на фоні очевидних екологічних і соціальних аспектів. У другому питанні акцент робиться на соціальному аспекті на фоні екологічної та економічної тематики.

Громада повинна бути впізнаваною через правильно сформульоване бачення розвитку.

На основі порівняльних переваг, викликів та ризиків, а також стратегічного бачення можуть формуватися стратегічні та оперативні цілі розвитку об'єднаної територіальної громади на відповідний період.

Кожна стратегічна ціль включає оперативні цілі, які містять конкретні завдання, що дозволяє пов'язати місцеву стратегію з бюджетним плануванням.

Для кожної з передбачених оперативних цілей доцільно визначати:

обґрунтування вибору оперативної цілі;

опис завдань, які передбачаються для її досягнення;

систему індикаторів (критеріїв) досягнення оперативної цілі.

Стратегічне планування свого розвитку ОТГ здійснюють на основі таких прогнозованих фінансових ресурсів:

- використання власних доходів бюджету;
- використання коштів ДФРР на проекти розвитку;
- використання коштів державної субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ;
- залучення коштів міжнародної технічної допомоги.

Слід пам'ятати: кошти із вказаних джерел не надходять просто так. На використання цих коштів потрібно мати відповідні проекти. Проект має відповідати формі, яка визначається тим, хто надає кошти на проект; мати чітку мету, ідентифіковані проблеми, які він вирішує; аргументований бюджет; можливість існування створеного об'єкта, інституції після завершення фінансування проекту із зовнішнього джерела.

Використовуючи кошти ДФРР, субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ варто дотримуватись певних підходів, які б забезпечували:

- ✓ **ефективність** – кошти мають бути використані там, де це буде найбільш ефективно;
- ✓ **швидкі перемоги** – перші кошти мають бути використані там, де буде відразу видно результат (наприклад світло);
- ✓ **довготривалі позитивні наслідки** – зростання капіталізації комунального майна та землі;
- ✓ **відкритість** – люди мають знати куди й чому ідуть ці кошти;

✓ **конкурентність** – кошти витрачаються на основі відкритих тендерів (правильний тендер економить до 30% коштів).

За кошти ДФРР слід фінансувати проекти стратегічного характеру, а не поточні ремонти. Завдання ОМС використати ДФРР насамперед на проекти, які створюють інфраструктуру, що веде до капіталізації земель, формування доданої вартості, зростання доходів домогосподарств.

Проект місцевої стратегії рекомендується подавати на розгляд та затвердження сільській, селищній, міській раді об'єднаної територіальної громади, із урахуванням результатів громадського обговорення.

---

## 7.4. Типова структура стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади

---

Проект стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади доцільно розробляти за такою структурою:

Вступ

Розділ 1 – Аналітична частина.

Розділ 2 – Сценарії розвитку об'єднаної територіальної громади.

Розділ 3 – Стратегічне бачення розвитку об'єднаної територіальної громади на відповідний період.

Розділ 4 – Стратегічні та оперативні цілі та завдання розвитку об'єднаної територіальної громади на відповідний період.

Розділ 5 – Етапи та механізми реалізації місцевої стратегії.

Розділ 6 – Моніторинг та оцінка результативності реалізації місцевої стратегії.

**Вступ** містить коротке обґрунтування підстав для розробки місцевої стратегії.

**Аналітична частина** є основою для визначення конкурентних переваг, викликів та ризиків для об'єднаної територіальної громади на відповідний період та може містити:

- інформацію про актуальний стан та основні тенденції соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади;
- результати моніторингу та оцінки результативності виконання завдань чинної місцевої стратегії (у разі наявності);
- аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз) та характеристику порівняльних переваг, викликів та ризиків перспективного розвитку громади.

В інформації про актуальний стан, основні тенденції та проблеми розвитку об'єднаної територіальної громади доцільно зазначати:

- географічне розташування об'єднаної територіальної громади (зокрема числі відстань до адміністративних центрів району, області, суміжні адміністративно-територіальні одиниці);

- ландшафтні особливості рельєфу, характеристики ґрунтів та гідрологію;

- природно-ресурсний потенціал, кліматичні умови;

- перелік населених пунктів, що входять до складу об'єднаної територіальної громади;

- чисельність населення та його склад, зокрема в розрізі населених пунктів, розподіл за віковими групами та рівнем освіти, природний та міграційний рух населення, загальні тенденції зміни зайнятості населення, рівень безробіття, рівень середньої заробітної плати, контингент, який потребує соціальної підтримки, зареєстровані внутрішньо переміщені особи, у разі наявності відповідних даних – стан виплати заробітної плати працівникам підприємств, установ, організацій усіх форм власності, а також фізичних осіб-підприємців;

- основні показники, що характеризують сучасний стан та тенденції гендерної рівності в об'єднаній територіальній громаді;

- наявну інфраструктуру (транспортну, екологічну, енергетичну, житлово-комунальну, зв'язку, соціальну, туристичну);

- планування території об'єднаної територіальної громади (наявність місцевих містобудівних програм, генеральних планів забудови об'єднаної територіальної громади, іншої містобудівної документації);

- показники економічного розвитку об'єднаної територіальної громади (зареєстровані суб'єкти господарської діяльності, обсяг продукції та послуг, найбільші роботодавці, стан розвитку малого та середнього бізнесу, обсяги експорту-імпорту товарів та послуг, товарна структура експорту-імпорту, географічна структура експорту-імпорту, структура прямих іноземних інвестицій за країнами походження, наявні на території громади вільні земельні ділянки, призначені для ведення господарської діяльності, планована інвестиційна діяльність у громаді в найближчий період);

- фінансовий стан та бюджет об'єднаної територіальної громади (структура доходів та видатків бюджету, найбільші платники податків у громаді);

- стан навколишнього природного середовища;

- інше.

При наданні інформації про основні тенденції та проблеми розвитку об'єднаної територіальної громади зазначаються результати аналізу соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади або населених пунктів, що увійшли до її складу, у динаміці щонайменше за останні три роки. Джерелом інформації є профіль громади.

Результатом аналізу розвитку об'єднаної територіальної громади має стати визначення основних проблем, що стримують її розвиток, а також наявного та прихованого потенціалу для розвитку громади. Зручний спосіб упорядкування, систематизації та розчленування факторів та явищ, які діють



усередині громади та ззовні і які характеризують її стан та перспективу змін – це SWOT-аналіз.

Розділ, що стосується **стратегічного бачення** розвитку громади, має містити в чіткій підпорядкованості: бачення – пріоритетний напрямок – стратегічні цілі – оперативні цілі – заходи (проекти, програми чи завдання) і план дій.

*Стратегічні цілі* – це формулювання того, що треба досягти по кожному критичному питанню. Вони випливають із стратегічного бачення та критичних питань і утворюють рамки, у яких будуть ухвалюватися рішення щодо конкретних оперативних цілей та завдань. Набір усіх стратегічних цілей плану дій має відповідати конкретному критичному питанню.

*Оперативні цілі* – це окремі проекти чи програми, які забезпечуватимуть досягнення стратегічних цілей. Вони визначають стратегічні цілі кількісно та мають терміни виконання. Оперативні цілі мають бути представлені заходами у вигляді мініпроектів чи програм із розписаними завданнями, персоніфікацією виконавців, термінами виконання та бюджетом.

*Проектні завдання* – конкретні заходи, які необхідно здійснити для досягнення стратегічних та оперативних цілей. Для виконання завдань призначаються конкретні відповідальні особи й визначаються терміни виконання.

Розробка та ухвалення Стратегії розвитку ОТГ – це не одноразова робота. Це створення документа, необхідного для подальшої реалізації в інтересах громади, який є основою річних планів соціально-економічного розвитку та бюджету громади. Стратегія розвитку громади є матеріальним результатом стратегічного планування, проте сам процес планування є не менш важливим для розвитку людського потенціалу громади.

---

## **7.5. Моніторинг та оцінювання реалістичності стратегії розвитку громади**

---

Найперші запитання, які постають перед менеджерами-управлінцями:

- Хто відповідальний за реалізацію стратегії?
- Для кого цей документ буде настільною книгою на період упровадження?
- Хто буде впроваджувати завдання-проекти, а хто – буде контролювати виконавців?
- Хто дає гроші на реалізацію проектів?
- Як «поміряти» ступінь реалізації стратегії?
- Чи можна вносити зміни до затвердженої місцевою радою стратегії?

Це коло запитань насправді зводиться до таких двох базових елементів упровадження стратегії, як:

- система управління;



- система моніторингу, оцінювання та корекції (внесення змін).

Усю повноту відповідальності за розвиток громади Конституція та закони покладають на місцеву раду та її виконавчий комітет. Водночас, у структурі виконавчого комітету ОТГ підрозділу стратегічного управління, як правило, не передбачено.

Необхідно чітко усвідомити аксіому, що без конкретно визначеного відповідального виконавця неможливо реалізувати жодного проекту – те ж саме стосується і стратегічного плану загалом. Тому на початках формування структури виконавчого комітету у складі управління (відділу) економічного розвитку варто передбачити групу чи хоча б посадову особу, у якої в переліку посадових обов'язків було б записано «координація впровадження та моніторинг стратегічного плану». При цьому, само собою зрозуміло, що політичну відповідальність за реалізацію стратегії повинні взяти на себе Голова та Рада громади.

У ході розвитку організаційно-кадрової спроможності ОТГ варто задуматися над створенням окремого підрозділу з функціями стратегічного аналізу та прогнозу, який займався б виключно питаннями стратегічного характеру. У подальшій перспективі можливий варіант передачі функції стратегічного управління незалежній Агенції місцевого розвитку на засадах угоди про партнерство (цивільно-правова угода).

#### ***Функції «стратегічного» підрозділу:***

1) координація реалізації проектів Стратегічного плану. Його публічність передбачає участь громади не лише в розробці, а й у реалізації – тобто, будь-яка установа, організація чи окрема особа має право реалізувати якийсь проект стратегії на конкурсних умовах, пропонуючи найвигіднішу проектну пропозицію. Тому в процесі реалізації стратегії декілька проектів можуть реалізуватися водночас декількома виконавцями, що вимагає координації та контролю;

2) підготовка та реалізація проектів інвестиційного та маркетингового характеру, які мають достатній рівень складності та вимагають спеціальних професійних знань та досвіду, що ними мають володіти спеціалісти місцевого економічного розвитку. Цей напрям можна розвивати аж до впровадження системи залучення та супроводу інвестора;

3) моніторинг реалізації та корекція (внесення змін) стратегічного плану.

Моніторинг є інструментом відстеження та оцінки розвитку громади відповідно до Стратегічного бачення та стратегічних цілей. По суті, лише моніторинг може підтвердити ефективність вкладення стратегічних ресурсів громади, тому зупинимось на ньому детальніше.

На практиці моніторинг являє собою процес регулярного збору та аналізу ключових даних (індикаторів) для визначення: які зрушення чи прогрес досягнуті у виконанні стратегічного плану. Головний сенс моніторингу полягає у виконанні двох взаємопов'язаних функцій – спостереження (відслідковування) та попередження. Відслідковування проводиться для виявлення відповідності наявного стану речей бажаному результату, а спостереження – для попередження небажаних наслідків.

Загалом для моніторингу виконання стратегічного плану важливими є такі компоненти:

- показники/індикатори (планові чи цільові, фактичні);
- організація процесу регулярного збору фактичних показників (тобто, хто, коли і як провадитиме моніторинг);
- співставлення планових і фактичних показників та визначення відхилень.

Моніторинг стратегічного плану містить три складові частини:

1. Моніторинг зовнішнього середовища розвитку громади. Базується на дослідницькій роботі з вивчення ситуації в галузях та територіях, які мають стратегічне значення для громади. Власне, які це галузі та території – прописано в самому документі стратегічного плану.

2. Моніторинг загальних результатів реалізації стратегічного плану, ступеня просування по вибраних стратегічних та операційних цілях. Базується на аналізі статистики й обмеженої кількості відібраних показників. Як правило, провадиться групою аналітиків. Результати моніторингу підбиваються не рідше одного разу на рік в аналітичних звітах фіксованої структури з висновками про рівень досягнення цілей та необхідності корегування стратегічного плану.

3. Моніторинг процесу реалізації заходів (моніторинг зусиль та окремих результатів). Проводиться здебільшого тематичними комісіями (фокус-групами, цільовими групами). Висновки моніторингу відображаються в базі даних і звіті, у якому фіксуються: узагальнена оцінка просування заходів стратегічного плану, оцінка актуальності заходів, оцінка пріоритетних заходів, оцінка в потребах бюджетного фінансування, пропозиції щодо корегування стратегічного плану та адміністративних документів, пов'язаних із процесом реалізації стратегії (план дій, міський бюджет, інвестиційна програма тощо).

За результатами моніторингу робляться висновки про необхідність корегування/оновлення стратегічного плану та стимулюється його реалізація.

Індикатори лежать в основі будь-якого моніторингу. Без них провести моніторинг практично неможливо. Як правило, під індикатором мають на увазі конкретну міру здійснення того чи іншого явища чи процесу.

Універсальної формули, **які індикатори необхідні для проведення моніторингу в процесі реалізації стратегічного плану та як віднайти оптимальний баланс набору індикаторів**, звісно, немає. Кожна громада в процесі визначення цілей та написання конкретних проектів постає перед необхідністю створення своєї системи індикаторів та своєї моделі моніторингу, які складаються згідно з потребами та запитамі цієї громади.

Існують загальні вимоги – індикатори повинні:

- бути вимірюваними (тобто вимірюваними у звичайних та звичних одиницях, наприклад: кг, га, дні, шт., і таке інше);
- відповідати вимогам регулярності відслідковування і враховувати періодичність та циклічність явища, яке вивчається;
- давати можливість бути перевіреними незалежною оцінкою чи іншими методами;

- бути доступними і практичними під час збору інформації (тобто мати розумну вартість, затрати на збір індикаторів повинні бути невисокими);
- бути доречними та адекватними контексту, тобто відповідати тому предмету, який розглядається, і бути логічно пов'язаними із цілями, які відслідковуються;
- бути чутливими до змін, які необхідно виміряти та не повинні піддаватись впливу сторонніх факторів.

Ідеальний індикатор повинен відповідати критеріям, що наведені на рис. 7.3

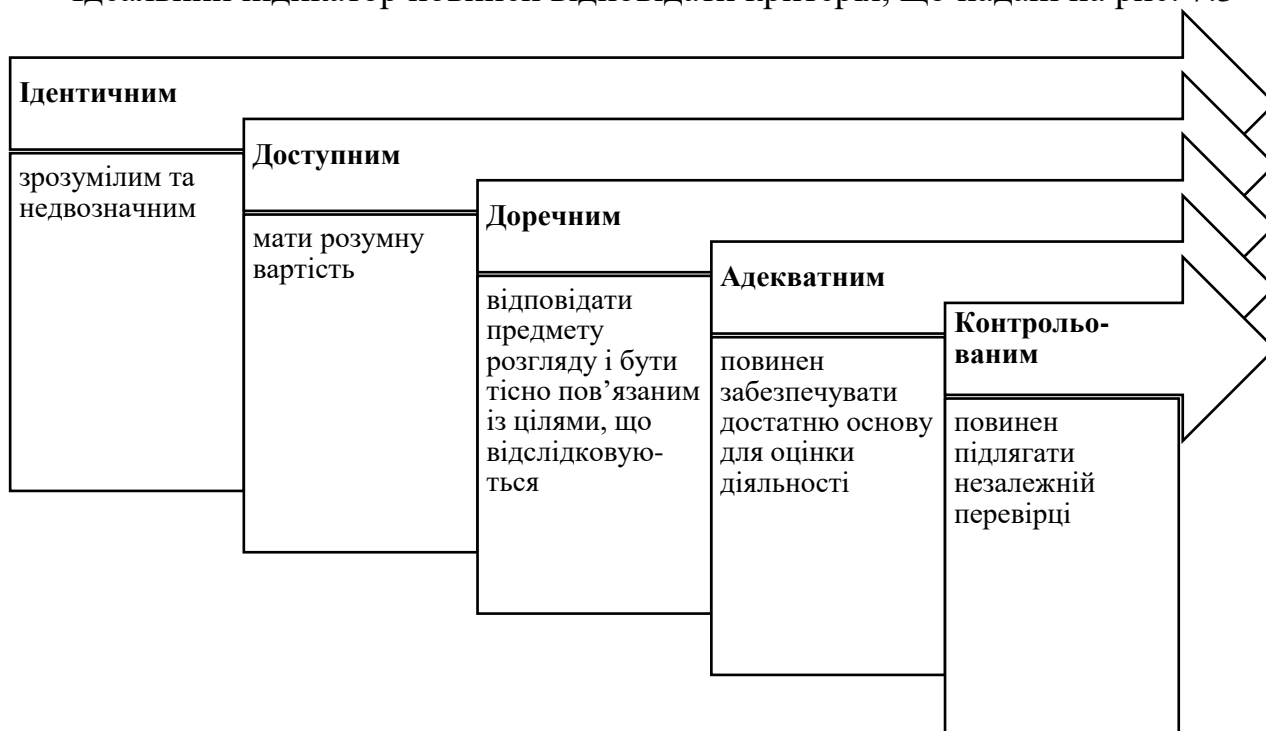


Рис. 7.3 – Критерії ідеального індикатора

Приклади неякісних індикаторів наведені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Приклади неякісних індикаторів моніторингу та оцінювання реалізації стратегії

Критерій	Приклад
Невимірюваний індикатор	Покращення якості обслуговування пасажирів (Як виміряти?)
Нечіткий індикатор	Підвищення рівня зростання на 5% (Якого показнику? ВВП? ВНП? Чи якогось іншого?)
Двозначний індикатор	Зниження рівня безробіття: (Якого? Офіційного чи неофіційного?)
Індикатор, який піддається значному впливу сторонніх факторів	Зростання рівня середньої зарплати по місту (при зростанні рівня інфляції це відбудеться само по собі)

Деякі поради для розробки якісних індикаторів:

- варто мати кілька індикаторів для моніторингу кожного результату;

- варто враховувати зацікавленість різних сторін (і в той же час знаходити баланс між ними, адже індикаторів не повинно бути надто багато);
- нормальним є явище додавання окремих нових чи скасування окремих старих індикаторів у наступні періоди здійснення моніторингу.

Джерела інформації, які використовуються для збору показників індикаторів повинні бути надійними та максимально об'єктивними.



### ***Контрольні запитання до теми***

1. Чим обумовлена необхідність запровадження стратегічного підходу до планування місцевого розвитку?
2. Які документи містить система стратегічних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади?
3. Який набір кроків є обов'язковим для правильної організації стратегічного планування, у громаді?
4. Яким має бути горизонт планування для об'єднаної територіальної громади?
5. Які різновиди дослідження включає діагностика поточного стану громади?
6. Що являє собою профіль громади?
7. Чим обумовлена потреба розробки профілю громади?
8. У чому полягають головні завдання змістовного наповнення профілю громади?
9. Які розділи повинен містити профіль громади? Яке змістовне наповнення розділів?
10. Яка послідовність робіт із розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади?
11. У чому полягає важливість підготовчого етапу стратегічного планування у громаді?
12. Кого доцільно долучати до процесу розробки стратегії розвитку громади?
13. Які прогнози є необхідною умовою для підготовки сценаріїв розвитку громади?
14. Із яких розділів складається стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади?
15. Які функції покладаються на підрозділ зі стратегічного управління виконавчого комітету місцевої ради?
16. Які вимоги висувуються до індикаторів моніторингу реалізації стратегії?
17. Які критерії ідеального індикатору моніторингу реалізації стратегії?



### **Тестові завдання за темою**

- 1) *Правильно побудований процес стратегічного планування на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад:*
  - а) сприяє розвитку інвестиційної привабливості громади;
  - б) підвищує мобільність трудових ресурсів та зменшує рівень безробіття;
  - в) консолідує актив громади, його публічність, створює довіру до процесу і формує віру у позитивний результат;
  - г) згуртовує молодь навколо пріоритетів соціально-економічного розвитку громади.
- 2) *Формування стратегії соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади здійснюється з урахуванням:*
  - а) схеми планування території;
  - б) положень Методичних рекомендацій щодо формування добровільно-об'єднаних громад;
  - в) Указу Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики»;
  - г) Постанови КМУ «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку».
- 3) *На етапі становлення ОТГ часовий горизонт планування не варто визначати більше ніж:*

а) 4 роки;	3 роки;
б) 5 років;	7 років.
- 4) *Процес планування за принципом «знизу-вгору» починається з:*
  - а) узгодження планів сільської/міської ради на рівні району;
  - б) узгодження планів розвитку об'єднаної громади на рівні сільської/міської ради;
  - в) обговорення потреб територіальних громад, що входять до складу об'єднаної громади;
  - г) узгодження потреб територіальних громад на рівні об'єднаної громади.
- 5) *Стратегічний аналіз як складова діагностики поточного стану громади передбачає:*
  - а) аналіз статистичних показників стану громади;
  - б) аналіз стану громади, побудований на результатах опитування місцевого бізнесу чи громади;
  - в) упорядкування висновків базового та соціологічного аналізу у вигляді SWOT-аналізу та PESTLE-аналізу;
  - г) усі відповіді вірні.

- 6) *Профіль громади – це :*
- а) аналітичний документ, що містить результати опитування місцевого бізнесу чи громади стосовно перспектив розвитку;
  - б) аналітичний документ, що містить комплексну й об'єктивну інформацію щодо місцевої економіки, її потенціалу, конкурентних позицій та перспектив розвитку;
  - в) аналітичний документ, що демонструє готовність громади до змін та накопичення соціального капіталу в громаді;
  - г) вірної відповіді немає.
- 7) *Головним джерелом інформації для створення профілю громади є:*
- а) протоколи громадських зборів;
  - б) результати інтерв'ю з мешканцями громади;
  - в) дані статистичної звітності;
  - г) матеріали наукових досліджень.
- 8) *Інформацію про стан і запаси природних ресурсів, наявність та придатність для місцевого економічного розвитку земельних ділянок містить такий розділ Профілю громади:*
- а) Загальний опис (характеристика) громади;
  - б) Місцеве економічне середовище;
  - в) Урядування;
  - г) Економічна інфраструктура.
- 9) *Інформацію про те, які зусилля докладає влада для підтримки економічного розвитку містить такий розділ Профілю громади:*
- а) Загальний опис (характеристика) громади;
  - б) Місцеве економічне середовище;
  - в) Урядування;
  - г) Економічна інфраструктура.
- 10) *Інформація, закладена у профілі громади, є цікавою:*
- а) гостей громади;
  - б) потенційних інвесторів;
  - в) жителів громади;
  - г) усі відповіді вірні.
- 11) *Початковим етапом стратегічного планування розвитку громади є:*
- а) проведення стратегічного аналізу;
  - б) налагодження ефективної комунікації з громадою та залучення якомога більшої кількості учасників до процесу;
  - в) моделювання сценаріїв розвитку громади;
  - г) ухвалення розпорядження з підготовки стратегії.

- 12) *Визначення пріоритетів розвитку об'єднаної територіальної громади починається з:*
- а) опису проблем усіх населених пунктів ОТГ;
  - б) визначення критеріїв пріоритизації проблем усіх населених пунктів ОТГ;
  - в) інвентаризації проблем усіх населених пунктів ОТГ;
  - г) пріоритизації проблем ОТГ.
- 13) *Основними економічними параметрами, які необхідно оцінити та спрогнозувати при складанні сценаріїв розвитку ОТГ є:*
- а) рівень доходів та заробітних плат (в малому бізнесі, великому, в різних секторах), безробіття (за рівнем освіти, віком, тривалістю);
  - б) випуск продукції секторами економіки, зайнятість, доходи бюджету, заробітна плата;
  - в) тривалість життя та структура зайнятості за видами діяльності;
  - г) кількість найманих працівників, обсяг реалізованої продукції.
- 14) *Під час планування використання фінансових ресурсів твердження стосовно того, що кошти мають бути використані там, де буде відразу видно результат (наприклад світло), забезпечує такий підхід як:*
- а) швидкі переваги;
  - б) відкритість;
  - в) конкретність;
  - г) ефективність.
- 15) *Основою для визначення конкурентних переваг, викликів та ризиків для об'єднаної територіальної громади на відповідний період є:*
- а) аналітична частина стратегії;
  - б) стратегічне бачення розвитку об'єднаної територіальної громади на відповідний період;
  - в) SWOT-аналіз громади;
  - г) сценарії розвитку об'єднаної територіальної громади.



### ***Ситуаційні завдання за темою***

#### ***Завдання 1***

Беручи за основу економічний блок «Стратегії економічного та соціального розвитку муніципального утворення (на вибір)»:

- 1) визначте 5 завдань, реалізація яких, на Вашу думку, найбільш пріоритетна для ОТГ.

№ з/П	Зміст завдання
1	
2	
3	
4	
5	

2) Чи розроблена для обраних завдань конкретна проектна пропозиція?

№ завдання	Наявність проектної пропозиції (так/ні)	Хто є розробником проектної пропозиції
1		
2		
3		
4		
5		

3) Оцініть для обраних завдань можливості фінансування їх реалізації.

№	Номер завдання	Потреба у фінансуванні, тис. грн.	% фінансування за рахунок бюджету	Альтернативні джерела фінансування / обсяг
1				
2				
3				
4				
5				

4) Обміркуйте організацію моніторингу та оцінювання реалізації обраних пріоритетних завдань, надаючи відповідь на запитання:

- Хто буде здійснювати моніторинг реалізації завдань?
- Із якою періодичністю буде проводитися моніторинг реалізації завдань?
- Які показники будуть аналізуватися?
- Хто і за який період аналізуватиме зібрану інформацію?
- Хто буде опрацьовувати висновки на основі результатів аналізу показників, а також кому і в якій формі вони будуть представлені?
- Яким чином планується врахувати отримані результати аналізу?
- Яким чином і за чий рахунок фінансуватиметься моніторингова діяльність?



5) Складіть для обраних завдань план їх реалізації у вигляді таблиці:

№	Номер завдання	Термін реалізації (початок-кінець)	Показники результативності виконання завдання (значення)		Відповідальний за реалізацію завдання (орган/особа)	Контролюючий орган/особа	Звітуйте про реалізацію завдання (форма/ періодичність)
			факт	план			
1							
2							
3							
4							
5							

### Завдання 2

Базуючись на матеріалах економічного профілю об'єднаної територіальної громади, що надані в Додатку Ж, за результатами роботи в малих групах заповніть таблицю щодо повноти та достатності наданої інформації та її відповідності головній меті документа.

Таблиця – повнота та достатність інформації економічного профілю

Складові профілю, спрямовані на досягнення мети	Розділ профілю та значення показників, що свідчать на користь	Висновок стосовно перспектив розвитку громади, на який надихає подана інформація
Чи забезпечена громада ресурсами для стратегічного розвитку?		
Чи має громада перспективи для підприємництва?		
Чи цікава громада для потенційних інвесторів?		
Чи є привабливою громада для донорських організацій?		

### Завдання 3

За результатами виконання завдання 2, надайте обґрунтовані відповіді на такі питання:

1. Хто може виступати потенційними користувачами документа?

2. Яка інформація економічного профілю об'єднаної територіальної громади є, на Ваш погляд, зайвою та не несе цінності для потенційних користувачів документа?

3. Яку б інформацію, на Ваш погляд, варто включити в документ для залучення потенційних інвесторів?

#### *Завдання 4*

За результатами ознайомлення з економічним профілем громади (Додаток Ж) за допомогою SWOT-матриці складіть список основних SWOT-чинників, які можуть вплинути на місцевий економічний розвиток представленого муніципального утворення.

Таблиця – SWOT-аналіз місцевого економічного розвитку

\_\_\_\_\_  
(назва муніципального утворення)

Сильні сторони	Слабкі сторони
— — — —	— — — —
Можливості	Загрози
— — — —	— — — —

#### *Завдання 5*

За результатами обговорення в малих групах інформації, що надана в Додатку К, сформууйте презентацію на тему «Якою Ви бачите свою громаду».

- 8.1. Різновиди інструментів стимулювання економічного зростання на місцевому рівні.
- 8.2. Агенції місцевого економічного розвитку та їхня роль в економічному розвитку громади.
- 8.3. Кластерний підхід до розвитку місцевої економіки.
- 8.4. Поняття та місія технопарків як інструментів підтримки підприємництва на місцевому рівні.

***Основні поняття та терміни:** інструменти підтримки бізнесу, центр підтримки бізнесу, центр трансферу технологій, мікрокредитування, посівне фінансування, гарантії, гранти для бізнесу, агенція місцевого економічного розвитку, бізнес-інкубатор, промисловий парк, технопарк/науково-технологічний парк, інструменти підтримки працівників, мапа людського капіталу, програми співпраці бізнесу та освіти, програма профорієнтації, підтримка зайнятості, неформальна освіта, програма інклюзивності, креативні та культурні індустрії, креативні простори, програми міжнародної співпраці, проектний офіс, інструменти поліпшення якості життя, кластери, міжрегіональні проекти, програма розвитку територій присутності бізнесу, центр залучення інвестицій, розвиток інфраструктури, промоція території, стратегія просторового розвитку, ревіталізація та рекультивация, якірні проекти.*

---

### **8.1. Різновиди інструментів стимулювання економічного зростання на місцевому рівні**

---

Усю сукупність інструментів місцевого економічного розвитку як заходів, що допомагають досягти поставленої мети стратегічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці, поділено на такі групи:

1. Інструменти підтримки підприємництва
2. Інструменти підтримки працівників
3. Інструменти поліпшення якості життя

***Інструменти підтримки підприємництва*** переслідують за мету підтримку розвитку місцевого бізнесу і залучення нового бізнесу. Відповідна діяльність покликана допомогти приватному сектору у створенні нових робочих місць; стимулювати підприємницьку діяльність; сприяти кредитно-фінансовій стабільності, розширюючи й диверсифікуючи податкову базу; і

поліпшувати якість життя громади, забезпечуючи нові послуги й покращуючи навколишнє середовище.

У складі інструментів цієї групи виділяють:

- створення центрів підтримки бізнесу та центрів трансферу технологій;
- мікрокредитування;
- посівне фінансування;
- надання гарантій бізнесу;
- гранти для бізнесу;
- діяльність інституцій інноваційного розвитку – агенцій місцевого економічного розвитку, бізнес-інкубаторів, індустриальних парків, технопарків або науково-технологічних парків та ін.

*Центр підтримки бізнесу* – інституції, завданням яких є супровід малого та середнього бізнесу задля його більш успішного та активного розвитку.

*Центр трансферу технологій* – спеціалізована організація, що забезпечує комерціалізацію результатів наукових-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт, передачу та/або розробку технологій, ноу-хау.

*Мікрокредитування* – фінансовий механізм, за якого підприємці з певної території або галузі отримують невеликі позикові кошти на тривалий термін на поворотній основі.

*Посівне фінансування* – кошти інвестиційних фондів, фірм чи приватних осіб, доступні для високо ризикових компаній на ранніх стадіях їхнього розвитку.

*Гарантії* – зобов'язання третьої інституції повністю або частково виконати платежі на користь кредитора в разі невиконання позичальником зобов'язань за одержаними позиками.

*Гранти для бізнесу* – фінансовий механізм, за якого можна отримати безповоротну фінансову допомогу відповідно до пріоритетів грантодавця.

*Агенція місцевого економічного розвитку* – міжсекторна інституція, що поширює свою діяльність на окреслену територію, завданням якої є реалізація проектів та програм згідно з пріоритетами соціально-економічного розвитку даної території.

*Бізнес-інкубатор* – офісний та/або виробничий простір, що надається в користування підприємцям-початківцям на пільгових умовах на певний період.

*Індустриальний парк* – територія, готова для розміщення виробництв, забезпечена енергоносіями, транспортною інфраструктурою, що управляється керуючою компанією.

*Технопарк/науково-технологічний парк* – центри, у яких забезпечуються сприятливі умови для науково-технічних інноваційних проектів, які виконуються спільними зусиллями наукових осередків та промисловості.

***Інструменти підтримки працівників*** переслідують за мету забезпечення можливостей працевлаштування і розвиток робочої сили, зокрема якісної вищої та постійної професійної освіти, формування знань і навичок, які дозволять успішно конкурувати на ринку праці. Відповідна діяльність покликана

допомогти зменшити міграцію робочої сили, підвищити компетентність кадрів, розвинути навички різних демографічних груп.

У складі інструментів цієї групи виділяють такі:

- мапа людського капіталу;
- програми співпраці бізнесу та освіти;
- програми профорієнтації;
- підтримка зайнятості;
- неформальна освіта;
- програми інклюзивності;
- креативні та культурні індустрії;
- креативні простори;
- програми міжнародної співпраці;
- проектний офіс.

*Мапа людського капіталу* – огляд людських ресурсів, що містить демографічні характеристики населення певної території, загальний аналіз рівня освіти, компетенцій та потенціалу працевлаштування мешканців.

*Програми співпраці бізнесу та освіти* – зобов'язання третьої інституції повністю або частково виконати платежі на користь кредитора в разі невиконання позичальником зобов'язань за одержаними позиками.

*Програми профорієнтації* – система заходів, метою яких є супровід підлітків та молоді у виборі професії.

*Підтримка зайнятості* – система програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації кадрів, завданням яких є адаптувати рівень підготовки робочої сили до потреб ринку.

*Неформальна освіта* – комплексна пропозиція навчальних можливостей поза основною програмою освітніх інституцій, що стимулює розвиток людського капіталу регіону відповідно до цілей його стратегічного розвитку.

*Програми інклюзивності* – програми адаптації різних галузей суспільного життя для осіб з обмеженими можливостями та маргіналізованих верств населення.

*Креативні та культурні індустрії* – діяльність, в основі якої лежить творчість, унікальні навички або таланти, що може створювати додану вартість та робочі місця, через використання інтелектуальної власності.

*Креативні простори* – заклади, що створюють комфортні робочі умови та середовище спілкування для творчих підприємців та людей вільних спеціальностей.

*Програми міжнародної співпраці* – заходи, завданням яких є налагодити сталу взаємодію із міжнародними партнерами.

*Проектний офіс* – механізм управління тривалими інфраструктурними проектами із значними бюджетами та високою складністю.

**Інструменти поліпшення якості життя** мають на меті підвищення якості інфраструктури та громадських просторів, а також збереження навколишнього середовища. Відповідна діяльність покликана допомогти громадам у конкуренції за економічне зростання, а також посилення

спроможності громад надавати якісні послуги жителям, місцевим підприємцям і туристам.

У складі інструментів цієї групи виділяють:

- кластери;
- міжрегіональні проекти;
- державно-приватні партнерства;
- програми розвитку територій присутності бізнесу;
- центр залучення інвестицій;
- розвиток інфраструктури;
- промоція території;
- стратегію просторового розвитку;
- ревіталізацію та рекультивацію;
- якірні проекти.

*Кластери* – об’єднання компаній, організацій, наукових та освітніх установ, які працюють в одній або суміжних галузях та знаходяться близько географічно.

*Міжрегіональні проекти* – проекти та програми, метою яких є підвищення конкурентоспроможності регіонів та субрегіонів та створення регіональних брендів через механізми співпраці та взаємодії.

*Державно приватні партнерства* – система відносин між державними та приватними партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об’єднуються для створення нових та/або модернізації існуючих об’єктів.

*Програма розвитку територій присутності бізнесу* – стратегія розвитку великих компаній, за якої вони інвестують у розвиток територій, де знаходяться їхні активи.

*Центр залучення інвестицій* – установа, завданням якої є поширення інформації про інвестиційні можливості території та супровід компаній у процесі інвестування.

*Розвиток інфраструктури* – підготовка та втілення проектів, націлених на системні зміни в інфраструктурі території відповідно до стратегічних цілей розвитку.

*Промоція території* – комплекс заходів, завданням яких є покращення упізнаваності території на національному та міжнародному рівнях, а також підвищення її конкурентоспроможності.

*Стратегія просторового розвитку* – інтегрований план територіального та візуального розвитку населеного пункту з урахуванням стратегічних інтересів розвитку території із залученням громади.

*Ревіталізація та рекультивація* – процес відновлення міського чи природного середовища або закинутих промислових об’єктів, для повернення їм втраченого призначення або надання нового.

*Якірні проекти* – великі знакові проекти, що стають точками тяжіння території та є частиною її бренду.

---

## 8.2. Агенції місцевого економічного розвитку та їхня роль в економічному розвитку громади

---

Розробка, а в подальшому й реалізація стратегій місцевого розвитку має базуватися на дотриманні прав і врахуванні інтересів трьох суб'єктів стратегічного планування: влади, бізнесу та громади, як сторін, що зацікавлені в цьому процесі на шляху забезпечення покращення соціально-економічного середовища та підвищення рівня та якості життя населення. Співпраця стейкхолдерів забезпечується через інституційне посередництво.

У країнах ЄС коло інститутів, які безпосередньо залучаються до процесу розвитку територій (крім органів державної влади та органів місцевого самоврядування різного рівня), дуже широке. Це асоціації муніципалітетів; національні агентства розвитку; торговельно-комерційні та промислові палати; технополіси; бізнесові й інноваційні центри; регіональні фінансові компанії; приватні консультанти та експерти; профспілки; організації, які займаються працевлаштуванням населення; організації, які спеціалізуються на поширенні нових технологій; бізнес-інкубатори; венчурні фонди; гарантійні фонди; благодійні фонди; місцеві агентства розвитку; комунальні фундації; заклади вищої освіти та наукові центри; технологічні дослідницькі лабораторії; агентства регіонального розвитку тощо.

Серед такого великого розмаїття інституційних посередників особливої уваги заслуговує агенція місцевого розвитку. Роль цієї інституції у сприянні співпраці та партнерству між владою, бізнесом та громадськістю загальноновизнана в усіх європейських країнах, де такі структури «ефективно співпрацюють з владою як фокусні центри стратегічного планування та супроводження проектів розвитку територій, чим створюють якісно нове економічне середовище.

Своєрідність агенцій місцевого розвитку полягає в тому, що вони виконують функцію «посередника» між місцевими та регіональними «громадами» підприємців та стратегічними намірами влади цих рівнів щодо соціально-економічного розвитку території.

**Агенція місцевого розвитку** (далі – АМР) – структура, створена на основі партнерства між державним, приватним і громадським секторами для вирішення проблем економічного розвитку територіальної громади, що охоплена полем її діяльності. Агенції місцевого економічного розвитку розглядаються як неполітичні динамічні інституції, діяльність яких спрямована на реалізацію стратегічних програм розвитку територій, на які вони поширюють свою діяльність. Їхнім завданням є консолідація зусиль влади, бізнесу та громади задля вирішення спільних проблем та створення нових можливостей.

У країнах, звідки бере свій початок поява подібного інституційного феномена, склалося загальновизнане розуміння необхідних передумов діяльності агенцій місцевого розвитку, найважливішими серед яких, є такі:

- інституційне визнання агенції органами влади, громадськими організаціями, приватним сектором;
- здатність здійснювати аналіз соціально-економічного стану території;
- висока культура партнерства у діяльності;
- здатність надавати інноваційні послуги, що не надаються приватним сектором та владою.

АМР фокусує свою діяльність на розвитку конкретної територіальної громади, зазвичай міста або об'єднаної територіальної громади.

АМР тісно пов'язані з такими інституціями, як агенції регіонального розвитку (АРР), – організаціями, на які державною та регіональною владою покладені обов'язки та надані відповідні ресурси для досягнення цілей регіонального розвитку. Суттєвим фактором, який об'єднує АРР та АМР, є їх залучення у процеси планування розвитку (місцевого й регіонального) та підсилення органів місцевого самоврядування у впровадженні відповідних програм та проектів.

Ключовими характеристиками агенцій місцевого економічного розвитку, що відрізняють їх від інших інституцій, є поєднання функцій державної установи, бізнес-організації та громадської організації.

**Отже, агенція місцевого економічного розвитку – це незалежна юридична організація, що є рушієм або активним учасником процесів планування економічного розвитку, упровадження проектів розвитку та платформою для соціального діалогу на певній території (районі, місті, селищі, об'єднаній територіальній громаді).**

**Місія АМР** – сприяти розвитку територіальної громади, використовуючи внутрішні та залучені зовнішні ресурси, активно співпрацюючи з органами місцевого самоврядування, державної влади, господарюючими суб'єктами, організаціями громадянського суспільства, беручи участь як у формуванні, так і реалізації стратегій та планів економічного розвитку громади.

АМР вивчає проблеми громади, пов'язані з економічним розвитком, досліджує перспективи розвитку громади; займається створенням умов для економічного розвитку, підтримкою місцевих ініціатив на користь місцевого розвитку.

Важливість створення АМР визначається перевагами від її діяльності. До переваг потрібно віднести залучення широкого кола зацікавлених сторін до процесу розвитку територіальної громади, що дозволяє мобілізувати внутрішні ресурси й спільно реалізовувати різні ініціативи; залучення до процесу планування, виявлення проблем і пошуку можливостей мобілізації та розвитку потенціалу громади, можливість отримання доступу до передового національного й світового досвіду управління, прогнозування, планування розвитку; доступ агентства до альтернативних джерел фінансування місцевого економічного розвитку.



### **Завдання, що покладаються на АМР:**

- стратегічне планування (визначення перспектив економічного розвитку територіальної громади, прогнозування можливих наслідків);
- практична та методична допомога органам місцевого самоврядування та громадським організаціям у розробці та реалізації програм економічного розвитку територіальної громади;
- надання консалтингових послуг малому та середньому бізнесу;
- сприяння залученню інвестицій (пошук джерел фінансування місцевого економічного розвитку);
- організація навчання та тренінгів.

Відмінна особливість АМР полягає в тому, що структура провадить гнучку діяльність (освітню, інформаційну, забезпечення реалізації конкретних проектів та ін.). Обсяг діяльності, яку здійснює АМР, залежно від місцевих потреб та можливостей може бути дуже диференційованим.

АМР – організація, яка вчиться, пристосовує свою діяльність до потреб і можливостей, що змінюються.

Кожна АМР має свої особливості, зумовлені конкретними обставинами на території, де діє АМР. Проте завжди залишаються три ознаки АМР:

**1. Міжсекторність** – АМР працює для громади, у тісній взаємодії з владою, бізнесом, інституціями громадського суспільства.

**2. Націленість на розвиток** – АМР працює для створення нової доданої вартості на території, не для розподілу нинішньої.

**3. Територіальність** – АМР має чітко визначені територіальні пріоритети, - працює для розвитку конкретного селища, міста, району.

У процесі своєї діяльності АМР співпрацює з місцевими та регіональними органами влади, бізнесом, громадськими організаціями у країні та за кордоном, з місцевою громадою інституціями ринку праці, великими організаціями-грантодавцями.

Вирішальним у роботі АМР як міжсекторної інституції є вміння будувати партнерства та враховувати у своїх проектах інтереси ключових груп впливу. При підготовці бізнес-плану організації важливо розуміти, хто є зацікавленим у діяльності АМР та хто може бути її потенційним партнером. Розуміння інтересу різних структур у діяльності АМР дозволяє усвідомити, які очікування мають ці структури від АМР та планувати свою діяльність відповідно до цих очікувань.

### **Основні групи гравців, з якими взаємодіє АМР:**

1. Інституції, які зацікавлені в розвитку території, на яку АМР поширює свою діяльність (бюджетні інституції, великий бізнес, донори, тощо) та можуть фінансувати діяльність АМР.

2. Інституції та особи, які мають інтерес у використанні послуг АМР (місцева чи регіональна влада, підприємці, населення тощо).

3. Потенційні партнери (інші ГО, посередницькі інституції, наукові осередки тощо) – ті, хто можуть реалізовувати проекти спільно з АМР, використовувати людські, технічні, інші ресурси.

*Співпраця із владою* здійснюється за таким напрямом, як планування та програмування місцевого розвитку, а саме: участь у розробці стратегій і планів місцевого економічного розвитку; промоція громади.

*Послуги, що надає агенція місцевого розвитку для бізнесу:*

- промоція місцевого бізнесу, регіональних продуктів, організація ринків, виставок, послуги з виконання рекламних матеріалів;
- проведення навчання (широкі освітні пропозиції можуть охоплювати навчання з галузі права, фінансів, маркетингу, бухгалтерської справи, управління тощо);
- інформування про можливості організації власного бізнесу на території ОТГ, доступні джерела фінансування, вільні площі, пошуки партнерів;
- комплексне обслуговування бізнесменів-початківців (інформаційна, консультаційна і навчальна допомога у відкритті фірми, послуги з ведення бухгалтерської справи, складання маркетингових планів); консультації та поради, які стосуються розвитку фірми, вибору форми оподаткування, каналів дистрибуції товарів і продуктів...).

*Співпраця із громадськістю* можлива за такими напрямками:

- підтримка активності місцевої громади (допомога в розробці проектів, створенні нових організацій, допомога певним групам населення (селяни, безробітні жінки, молодь, яка виходить на ринок праці), допомога в пошуках фінансування та фінансування заходів – надання малих грантів);
- робота офісів з надання порад громадянам;
- підтримка діяльності неурядових організацій (жіночих, молодіжних, таких, які культивують регіональні традиції та ін.);
- координація місцевих проектів, які реалізуються в партнерській співпраці багатьох фірм, інституцій та організацій (у тому числі закордонних), приватних осіб (наприклад, відкриття товарної біржі, створення інкубатора підприємництва, промоційної веб-сторінки, кредитної спілки, фонду кредитних поручень, соціального кооперативу).

В Україні є практика заснування агенцій місцевого економічного розвитку, зокрема завдяки діяльності в державі різних іноземних донорських організацій, що підтримують розвиток демократії в нашому суспільстві, а також завдяки власним місцевим ініціативам. Серед прикладів: Установа "Агенція місцевого розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади", Агенція регіонального розвитку таврійського об'єднання територіальних громад.

Період створення та становлення нової інституції завжди займає тривалий час.

Становлення агенції місцевого розвитку можна умовно поділити на три фази:

1. Фаза створення (до 1 року): створення юридичної особи, команди, запуск пілотних проектів.
2. Фаза розвитку (від 1 до 3 років): формування портфеля проектів, реалізація кількох великих проектів у різних сферах, налагодження партнерств.
3. Фаза сталості (від 3 років): реалізація знакових (проривних для території) проектів, значний вплив на громадську думку, команда фахівців, що

можуть бути експертами для інших інституцій.

Агенції місцевого розвитку вимагають періодичної оцінки власної ефективності.

Важливим елементом для забезпечення сталості та подальшої ефективної життєдіяльності Агенції місцевого розвитку є робота з альтернативними джерелами фінансування розвитку території та громади. Зокрема, АМР може залучати зовнішні ресурси через: комплексне просування території на регіональному, національному та міжнародному рівнях, розробку проєктів розвитку та залучення коштів для їх фінансування з різних джерел, включаючи кошти міжнародної технічної допомоги, сприяння залученню на територію державних і приватних інвестицій, включаючи прямі іноземні інвестиції, сприяння підприємствам у знаходженні партнерів та інвесторів

---

### 8.3. Кластерний підхід до розвитку місцевої економіки

---

Важливою тенденцією розвитку сучасної економіки є формування локальних виробничих систем, що забезпечують раціональне використання місцевих ресурсів. Локальні виробничі системи створюються за кластерним принципом.

*Локальні виробничі системи або кластери* – це галузево-територіальні добровільні об'єднання підприємницьких структур, що тісно співпрацюють із науковими установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та сприяння економічного розвитку території. Тобто, під кластеризацією слід розуміти тенденцію компаній спорідненого виду діяльності консолідувати зусилля у певних формах та у визначених географічних рамках.

Кластерний підхід до розвитку місцевої економіки передбачає координацію використання ресурсів, стимулювання розвитку перспективних галузей, інтеграцію економічних, соціальних, наукових потенціалів кожної громади та регіону у цілому.

Такий підхід до організації ведення бізнесу має такі ознаки: відсутність єдиного централізованого впливу, дотримання умов рівноправності, акцентування уваги на тих наукових технологіях, які швидко розвиваються, створення умов для зростання ринкової кон'юнктури, конкуренції серед товаровиробників тощо.

Основними передумовами утворення кластерів є:

- близькість ринку;
- забезпечення спеціалізованою робочою силою;
- наявність постачальників капіталу та устаткування;
- доступ до специфічних природних ресурсів;

- наявність підприємств, орієнтованих на підвищення продуктивності за рахунок збільшення масштабів виробництва
- наявність ефективної інфраструктури, існуючої підприємницької інфраструктури;
- спільна науково-дослідна та частково управлінська основа.

Характерними рисами успішної діяльності кластерів є такі:

- взаємозв'язки між підприємствами, які роблять учасників кластеру сильнішими порівняно з тими підприємствами, що працюють поодиночі;
- кооперація та співпраця, які є стимулами до пошуку нових, більш досконалих методів роботи;
- орієнтація на інновації та на залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій;
- орієнтація на потреби ринку, які є головним фактором визначення загальної стратегії підприємств;
- забезпечення відповідності стратегії кожного окремого виробництва загальній стратегії розвитку регіону.

Упровадження цієї концепції можливе на будь-якій території і в будь-якій галузі промисловості, а підґрунтям досягнення успіху є низка переваг, які отримують розрізнено діючі підприємства, об'єднуючись у кластер.

По-перше, існування в рамках кластеру та створення нових підприємств-постачальників забезпечує спрощений доступ підприємств до сировини, матеріалів, обладнання, запасних частин тощо. Підприємства мають можливість наймати робочу силу з необхідною кваліфікацією, професійними знаннями та навичками. Кластери можуть залучати до співпраці оптових продавців, отримувати спеціалізовані види послуг із питань техніки, технології, фінансів та бухгалтерського обліку, користування мережею Інтернет тощо.

По-друге, підприємства отримують користь від спільної діяльності та взаємного збагачення знаннями та досвідом. Галузеві асоціації, до яких входять підприємства, представляють їхні інтереси. Спеціалізація та кооперація, що відбуваються в кластерах, забезпечують поділ ринку на сегменти і цивілізовану спеціалізацію підприємств на певні асортиментні групи, що зменшує транспортні витрати, забезпечує раціональний розподіл праці, обмін знаннями, технологіями, кваліфікованою робочою силою. Крім того, спеціалізація та більш ефективний розподіл праці між підприємствами, що входять до кластера, дозволить підвищити якість продукції та збільшити обсяги виробництва.

Крім того, конкуренція спонукає підприємства до постійного пошуку інновацій як у виробництві, так і в маркетингу для завоювання і втримання частки ринку. При цьому мінімізуються надлишки виробничих потужностей. Отже, в умовах високої вартості новітніх технологій, об'єднання в кластер дає багатьом малим підприємствам нові можливості розвитку.

Локальні виробничі системи мають різну ефективність і неоднаковий вплив на розвиток національних економік. Як свідчить зарубіжний досвід, деякі з них стають загальновідомими і конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Світового визнання набули, наприклад, авіаційний кластер EMBRAER у

Сан-Хосе-дус-Кампусі, галузь телекомунікаційного обладнання в Кампінасі та низка інших кластерів у традиційних галузях таких, як виробництво меблів, взуття, кераміки, текстилю та одягу, що створені у Бразилії.

Розвиток та досвід створення кластерів в Україні активно підтримується зі сторони міжнародного досвіду, а саме проекту ЄС «Підтримка сталого регіонального розвитку», Координатора проектів ОБСЄ в Україні, Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), українсько-німецького проекту «Сприяння економічному розвитку та зайнятості» за участі Німецького товариства технічного співробітництва в Україні, Представництва й проектів ПРООН, які забезпечують інформаційну підтримку розвитку кластерів, здійснюють кластерні дослідження та експертну підтримку на стадії формування кластерних ініціатив тощо.

Першим кроком запровадження концепції кластерів в Україні є Програма «Поділля Перший», яка розпочала свою діяльність у Хмельницькій області в середині 1998 року за ініціативи відомого американського економіста Вольфганга Прайса. Метою Програми було відродження промислового виробництва в таких галузях: швейній, виробництво будівельних матеріалів, харчовій, переробки сільськогосподарської продукції та туристичній галузях. Зараз кластерними ініціативами охоплено майже всі регіони України, що демонструє інтерес компаній у створенні певних мереж розвитку бізнес-структур, що може стати гарантом надійної платформи для розвитку кластерної політики на державному рівні, яка забезпечить стабільний, перспективний та спрогнозований розвиток держави. Наразі переважна більшість українських кластерів перебувають на стадії свого формування та становлення.

Виходячи із спеціалізації, партнерських зв'язків та перспектив, на місцевому рівні в Україні можуть бути сформовані такі кластери, як агропромисловий, інформаційно-комунікаційний, енергетичний, інфраструктурний, освітній та туристичний (таблиця 8.1).

*Таблиця 8.1 - Існуючі та перспективні кластери*

Сфера функціонування	Характеристика
Агро-промисловий комплекс	– органічне виробництво; – харчовий (переробка)
Інформаційно-комунікаційні технології	– хмарні технології, робототехніка, технології штучного інтелекту; – системи безпеки обміну даними
Енергетичний	– відновлювана та альтернативна енергетика; – системи енергоефективності
Інфраструктурний	– будівельний; – логістичні, транспортні системи
Освітній	– дослідницькі університети; – бізнес-школи
Туризм	– туристичний кластер; – кластер креативних індустрій

Україна має значний потенціал для створення промислових кластерів. Цей потенціал свідчить про численні кластерні ініціативи підприємницького сектора та успішні приклади розвитку кластерів у переважній більшості регіонів України. Однак, щоб реалізувати цей потенціал повною мірою, недостатньо усвідомлення сутності кластерного підходу та кластерної політики як на рівні бізнес-середовища, так і на державному рівні, а отже наявне нерозуміння переваг застосування кластерного підходу, механізмів його реалізації та послідовності його застосування. Відсутність сформованої державної кластерної політики на національному рівні дещо компенсується ініціативами регіонів у сфері кластеризації.

---

#### **8.4. Поняття та місія технопарків як інструментів підтримки підприємництва на місцевому рівні**

---

Технопарки – один із найбільш дієвих інструментів економічного розвитку. Це перевірений часом та міжнародним досвідом механізм індустріалізації економіки, залучення інвестицій, збільшення зайнятості населення, підтримки місцевих виробників, сприяння малому та середньому бізнесу.

**Технопарк** – науково-виробничий територіальний комплекс, головне завдання якого полягає у формуванні максимально сприятливого середовища для розвитку малих і середніх наукомістких інноваційних фірм.

У структурі технопарків представлені такі центри: інноваційно-технологічний, навчальний, консультаційний, інформаційний, маркетинговий, юридичний, фінансовий, економічний, промислова зона.

Створення технопарків має за мету комерціалізацію науково-технічної діяльності, більш швидке просування наукових досягнень у матеріальну сферу. Крім того, в умовах кризової ситуації вузівської науки в Україні створення технопарків дозволить забезпечити науковців творчою роботою, що достатньо високо оплачується.

**Місією технопарку** є стимулювання місцевого розвитку, деіндустріалізації, а також спрощення реалізації комерційних і промислових інновацій. Діяльність технопарку збагачує наукову і / або технічну культуру муніципального утворення, створює робочі місця і додану вартість.

Технопарки виконують такі основні функції:

- сприяння виробничому освоєнню наукомістких технологій;
- сприяння швидкій комерціалізації інноваційних ідей;
- підтримка створення нових інноваційних структур та інноваційного підприємництва;
- залучення промислового та банківського капіталу в інноваційну сферу;

- вироблення та просування на ринок конкурентоспроможної продукції;
- формування інвестиційного клімату.

Значення технопарків для соціально-економічного розвитку муніципальних утворень полягає у:

- підвищенні зайнятості населення та збільшенні частки висококваліфікованих працівників;
- забезпеченні високої економічної ефективності та рентабельності високотехнологічних підприємств;
- економічному піднесенні відсталих територій та розвитку науковотехнічних агломерацій;
- розповсюдженні нових технологій та розвитку наукового сектору;
- реорганізації трудового та виробничого процесів шляхом інформатизації та комп'ютеризації.

Для організаційної форми технопарку характерні такі підходи:

– заснування технопарку за корпоративною організаційно-правовою формою стратегічним засновником, як правило, провідною науковою організацією або закладом вищої освіти, відомими своїми науково-технічними здобутками;

– визначеність стратегічного напрямку діяльності технопарку, пов'язаного з розвитком певних базових технологій передового технологічного укладу;

– розміщення учасників технопарку, найчастіше за все на площах стратегічного засновника або на близькій відстані від нього. Технопарк об'єднує, як правило, навколо стратегічного засновника ще декілька засновників, а також активно співпрацює з партнерами, вклад та характер співробітництва яких залежить від конкретних обставин, особливостей реалізації інноваційно-інвестиційних проектів у технопарках.

Українська модель створення та функціонування технопарків має певні відмінності від моделі технопарків, що узагальнена за світовою практикою.

Законодавство України визначає технологічні парки як один із функціональних типів спеціальних (вільних) економічних зон, що створюються прийняттям відповідного закону. За світовою практикою технопарки створюються без ухвалення законодавчого акта. Органи влади лише можуть виступати одним із засновників технопарку, а також створювати умови для його ефективного функціонування, що найчастіше відбувається на регіональному рівні.

Згідно із законодавством України **технологічний парк** – технологічний парк (технопарк) – юридична особа або група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

Визначальними характеристиками технопарку як системної організації є відпрацьовані механізми введення в господарський обіг через інноваційні проекти об'єктів прав інтелектуальної власності, технологічного трансферу, фінансового та маркетингового менеджменту, налагодженого співробітництва з науковими центрами, університетами, промисловими підприємствами, фінансово-кредитними установами, органами влади громадськими організаціями Крім того, держава надає технопаркам різноманітну пряму та непряму підтримку у вигляді прямих інвестицій, державного замовлення, запровадження режимів пільгового оподаткування діяльності технопарку тощо.

В Україні створено 16 технопарків: «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка» (м. Київ); «Інститут електрозварювання імені Є.О. Патона» (м. Київ), «Інститут монокристалів» (м. Харків), «Вуглемаш» (м. Донецьк), «Інститут технічної теплофізики» (м. Київ), «Київська політехніка» (м. Київ), «Інтелектуальні інформаційні технології» (м. Київ), «Укрінфотех» (м. Київ), «Агротехнопарк» (м. Київ), «Еко-Україна» (м. Донецьк), «Наукові і навчальні прилади» (м. Суми), «Текстиль» (м. Херсон), «Ресурси Донбасу» (м. Донецьк), «Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій» (УМБІЦЕНТ) (м. Одеса), «Яворів» (Львівська область), «Машинобудівні технології» (м. Дніпропетровськ).



### ***Контрольні запитання до теми***

1. У які три групи об'єднують інструменти місцевого економічного розвитку та яку мету вони переслідують?
2. Назвіть інструменти підтримки підприємництва на місцевому рівні. У чому полягає їхня сутність?
3. Які Вам відомі інструменти підтримки працівників?
4. Які розрізняють інструменти поліпшення якості життя на місцевому рівні?
5. Які інституції долучаються до процесу розвитку територій?
6. Що являє собою агенція місцевого розвитку?
7. Яку місію переслідує агенція місцевого розвитку?
8. Які завдання має виконувати агенція місцевого розвитку?
9. Із якими групами гравців взаємодіє агенція місцевого розвитку?
10. Які послуги може надавати агенція місцевого розвитку для бізнесу?
11. За якими напрямками можлива співпраця агенції місцевого розвитку з громадськістю?
12. Що являють собою локальні виробничі системи?
13. Які переваги отримає громада від кластерного підходу до розвитку місцевої економіки?
14. У чому полягає значення технопарків у соціально-економічному



розвитку муніципальних утворень?



**Тестові завдання за темою**

*1) У складі такої групи інструментів місцевого економічного розвитку, як «підтримка підприємництва» виділяють:*

- а) програми співпраці бізнесу та освіти;*
- б) мікрокредитування;*
- в) посівне фінансування;*
- г) програми інклюзивності;*
- д) програми міжнародної співпраці.*

*2) Інструментами місцевого економічного розвитку, що переслідують за мету забезпечення можливостей працевлаштування і розвиток робочої сили, є такі:*

- а) програми співпраці бізнесу та освіти;*
- б) мікрокредитування;*
- в) посівне фінансування;*
- г) програми інклюзивності;*
- д) програми міжнародної співпраці.*

*3) Інструментами місцевого економічного розвитку, що переслідують за мету залучення нового бізнесу, є такі:*

- а) програми співпраці бізнесу та освіти;*
- б) створення центрів підтримки бізнесу;*
- в) програми профорієнтації;*
- г) проектний офіс.*

*4) Інституція, завданням якої є супровід малого та середнього бізнесу задля його більш успішного та активного місцевого розвитку, – це:*

- а) центр підтримки бізнесу;*
- б) центр трансферу технологій;*
- в) бізнес-інкубатор;*
- г) технопарк.*

*5) Центр, у якому забезпечуються сприятливі умови для науково-технічних інноваційних проектів, які виконуються спільними зусиллями наукових осередків та промисловості, – це:*

- а) центр підтримки бізнесу;*
- б) центр трансферу технологій;*
- в) бізнес-інкубатор;*
- г) технопарк.*

6) Спеціалізована організація, що забезпечує комерціалізацію результатів наукових-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт, передачу та/або розробку технологій, ноу-хау, – це:

- а) центр підтримки бізнесу;
- б) центр трансферу технологій;
- в) бізнес-інкубатор;
- г) технопарк.

7) Фінансовий механізм, за якого підприємці з певної території або галузі отримують невеликі позикові кошти на тривалий термін на поворотній основі, – це:

- а) посівне фінансування;
- б) мікрокредитування;
- в) програма інклюзивності;
- г) рекультивація.

8) Фінансовий механізм, за якого можна отримати безповоротну фінансову допомогу відповідно до пріоритетів грантодавця, – це:

- а) посівне фінансування;
- б) мікрокредитування;
- в) програма інклюзивності;
- г) гранти для бізнесу.

9) Бізнес-інкубатор – це:

- а) територія, готова для розміщення виробництв, забезпечена енергоносіями, транспортною інфраструктурою, що управляється керуючою компанією;
- б) офісний та/або виробничий простір, що надається в користування підприємцям-початківцям на пільгових умовах на певний період;
- в) центр, в якому забезпечуються сприятливі умови для науково-технічних інноваційних проєктів, які виконуються спільними зусиллями наукових осередків та промисловості;
- г) спеціалізована організація, що забезпечує комерціалізацію результатів наукових-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт, передачу та/або розробку технологій, ноу-хау.

10) Незалежна юридична організація, що є рушієм або активним учасником процесів планування економічного розвитку, впровадження проєктів розвитку та платформою для соціального діалогу на певній території, – це:

- а) агенція місцевого розвитку;
- б) проєктний офіс;
- в) креативний простір;
- г) індустріальний парк.

*11) Міжсекторність агенції місцевого розвитку проявляється в такому:*

- а) агенція має чітко визначені територіальні пріоритети;
- б) агенція працює для громади, у тісній взаємодії з владою, бізнесом, інституціями громадського суспільства;
- в) агенція працює для розвитку конкретного селища, міста, району;
- г) агенція працює для створення нової доданої вартості на території, не для розподілу існуючої.

*12) Така ознака агенції місцевого розвитку, як «Націленість на розвиток», проявляється в такому:*

- а) агенція має чітко визначені територіальні пріоритети;
- б) агенція працює для громади, у тісній взаємодії з владою, бізнесом, інституціями громадського суспільства;
- в) агенція працює для розвитку конкретного селища, міста, району;
- г) агенція працює для створення нової доданої вартості на території, не для розподілу існуючої.

*13) Співпраця агенції місцевого розвитку із владою реалізується за таким напрямом:*

- а) комплексне обслуговування бізнесменів-початківців;
- б) промоція місцевого бізнесу;
- в) планування та програмування місцевого розвитку;
- г) координація місцевих проектів, які реалізуються в партнерській співпраці багатьох фірм.

*14) Співпраця агенції місцевого розвитку із громадськістю реалізується за таким напрямом:*

- а) проведення навчання;
- б) підтримка активності місцевої громади;
- в) участь у розробці стратегій і планів місцевого економічного розвитку;
- г) комплексне обслуговування бізнесменів-початківців

*15) Кластерний підхід до розвитку місцевої економіки передбачає:*

- а) підтримку діяльності неурядових організацій;
- б) методичну допомогу органам місцевого самоврядування та громадським організаціям у розробці та реалізації програм економічного розвитку територіальної громади;
- в) координацію використання ресурсів, стимулювання розвитку перспективних галузей, інтеграцію економічних, соціальних, наукових потенціалів кожної громади;
- г) сприяння залученню інвестицій.

- 9.1. Мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку.
- 9.2. Міжнародні програми та проекти підтримки розвитку громад.
- 9.3. Успішні приклади донорських проектів та програм для реалізації реформи децентралізації влади.
- 9.4. Ресурсні центри громад.

***Основні поняття та терміни:** фахівці регіонального розвитку, мережа РЕГІОНЕТ, безлідерність, аполітичність, професійність, міжнародна технічна допомога, грантова допомога, донорський фонд, програма /проект міжнародно технічної допомоги, ресурсний центр, ресурсний центр зі сталого місцевого розвитку.*

---

### 9.1. Мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку

---

Українські регіони та територіальні громади в результаті реформування сфери регіонального та місцевого розвитку отримують у своє розпорядження нові механізми та нові можливості розвитку. Їх ефективне запровадження зумовлює попит на фахівців зі значно вищим рівнем професійного потенціалу. Тому особливої актуальності набувають спроби мобілізації й підвищення потенціалу людей та інституцій, що працюють у цій сфері.

Однією з неформальних та політично незаангажованих професійних спільнот, що поєднує фахівців та практиків регіонального та місцевого розвитку, є Всеукраїнська мережа РЕГІОНЕТ.

Метою РЕГІОНЕТ є об'єднання провідних фахівців і практиків у сфері регіонального та місцевого розвитку з усіх регіонів України для їхнього професійного розвитку, залучення їх до вироблення та реалізації політики, а також забезпечення доступу органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади всіх рівнів та інших суб'єктів розвитку територій і громад до кращих практик регіонального та місцевого розвитку.

Мережа має за мету підвищити спроможність (потенціал) системи управління у сфері регіонального та місцевого розвитку через:

- відбір, згуртування і цільову промоцію фахівців та практиків;
- постійне підвищення професійного рівня учасників (через навчання, обмін досвідом між учасниками і професійне наставництво);

- спрощення комунікацій між носіями знань/навичок та споживачами їхніх продуктів (послуг) (через каталогізацію продуктів і публічний доступ до створеного каталогу).

РЕГІОНЕТ є певного роду майданчиком для комунікації фахівців як між собою, так і з суб'єктами регіонального та місцевого розвитку, які водночас виступають потенційними замовниками продуктів/послуг учасників мережі.

РЕГІОНЕТ створено як неформальну безлідерну професійну мережу. Її неформальний характер обумовлюється тим, що мережа не є і не планує ставати в майбутньому інституцією (організацією). Діятиме вона як соціальна мережа, спільнота людей – віртуальна та фізична.

Основним інструментом функціонування РЕГІОНЕТ є інтернет-портал, на якому міститься вся інформація про учасників мережі та про її діяльність і через який будуть відбуватися всі комунікації всередині мережі. Портал також є головним майданчиком для професійних дискусій, дистанційного навчання, обміну досвідом, спільних проектів тощо. Професійні дискусії можуть стосуватися як конкретних продуктів/послуг чи окремих практик, так і документів державної політики, зокрема: концепцій реформування сфери, проектів нормативних актів, правил та процедур застосування інструментів державної підтримки, державних стратегій та програм, рішень органів влади щодо розподілу бюджетних коштів на потреби регіонального та місцевого розвитку тощо.

Усередині мережі діяльність РЕГІОНЕТ передбачає:

- систематизацію послуг учасників мережі та ведення каталогу послуг на порталі РЕГІОНЕТ;
- самостійне ведення учасниками персональних профілів на порталі РЕГІОНЕТ;
- обмін інформацією, досвідом і передовою практикою між учасниками, професійні дискусії за участю партнерів мережі та зовнішніх експертів;
- взаємодію та спільну діяльність учасників (у тому числі проектну), насамперед у рамках фахових спільнот мережі РЕГІОНЕТ;
- навчання та підвищення кваліфікації учасників;
- розробку спільних ініціатив на підтримку місцевого та регіонального розвитку;
- моніторинг та аналіз стану справ у сфері регіонального й місцевого розвитку, реагування на зміни та ініціативи щодо коригування політики.

Окрім діяльності через портал, періодично проводитимуться зібрання учасників мережі:

- з метою проходження базового навчального/тренінгового курсу (що є обов'язковою умовою входження в мережу);
- на поточні навчально-практичні заходи (навчальні програми, тренінги, тематичні практики), що буде визначати постійний професійний прогрес учасника;

- на щорічні форуми для обговорення питань розвитку РЕГІОНЕТ та ключових проблем сфери регіонального та місцевого розвитку (на форум запрошуватимуться всі учасники мережі).

Співпраця РЕГІОНЕТ із заінтересованими особами передбачає:

- сприяння розвитку інституцій регіонального та місцевого розвитку;
- співробітництво з органами влади на регіональному та місцевому рівнях;
- співробітництво із дослідницькими, експертними, освітніми та науковими інституціями і проектами;
- інші напрямки та способи взаємодій відповідно до мети та завдань РЕГІОНЕТ.

Інституційними партнерами РЕГІОНЕТ можуть бути запрошені до партнерства органи влади, установи, організації, підприємства всіх форм власності, програми та проекти, діяльність яких пов'язана з регіональним та місцевим розвитком, які підтримують мету і завдання РЕГІОНЕТ та готові сприяти розвитку мережі.

Основними ознаками мережі є безлідерність, аполітичність, професійність.

*Безлідерність* означає, що мережа не має керівника (керівного органу) і ніхто з учасників чи ініціаторів РЕГІОНЕТ не має якихось особливих прав чи привілеїв.

*Аполітичність* означає політичну незаангажованість, а отже – незалежність від політичної кон'юнктури. Усі учасники мережі мають рівні права/обов'язки, рівний доступ до всіх сервісних можливостей мережі та однаково можуть скористатися всіма вигодами від участі в РЕГІОНЕТ.

*Професійність* мережі забезпечується тим, що кандидати на участь мають бути відібрані за професійними критеріями та успішно пройти базове навчання. Критеріями відбору для участі в мережі насамперед є професійний досвід кандидата у сфері регіонального та місцевого розвитку та/або в дотичних сферах, втілений у продукті/послузі. Кандидат має бути автором ідеї та/чи носієм практичного досвіду, успішних практик, які він готовий як втілювати сам, так і допомагати втілювати іншим. Кожен учасник мережі має мати готовність консультувати інших учасників та заінтересованих осіб з питань, у яких він є фахівцем. У процесі діяльності мережі професійність учасників підтримується та постійно підвищується через систематичну участь у навчальних та інших заходах мережі.

Сталість характеристик мережі додатково забезпечується високим рівнем організації, прозорістю й чіткістю правил, процедур та стандартів діяльності, які запроваджуються організаційними документами.

РЕГІОНЕТ є для України інноваційною за своєю суттю мережею. Іноваційність підходу до розвитку потенціалу у сфері регіонального та місцевого розвитку полягає в тому, що підтримується не підвищення спроможності інституцій, а професійний потенціал конкретних фахівців (науковці, експерти, службовці, громадські активісти). Підтримка спрямовується безпосередньо на людей, причому на тих, які не лише мають

знання чи досвід, а й готові до практичного застосування своїх умінь та навичок, подальшого фахового зростання, комунікацій, співпраці. Інвестиції безпосередньо в підвищення особистої професійної спроможності людей, як членів певних інституцій та поза їх межами, за нинішніх умов можуть бути більш ефективними та забезпечити кращу сталість результатів.

Персоналізований характер мережі обумовлює також її потенційну гнучкість та динамічність: високу швидкість інформаційного обміну та кращу якість зворотного зв'язку.

Мережа є високотехнологічним проектом, для реалізації якого використані сучасні ІТ-технології. Бази даних учасників мережі належним чином організовані для забезпечення зручного та ефективного пошуку, сортування, відбору тощо.

Важливою особливістю РЕГІОНЕТ є те, що концепція Мережі передбачає відмову від споживацького підходу. Кожен учасник для забезпечення успішної участі в мережі змушений проявляти активність, бути ініціативним, умотивованим, діяльним та відкритим для співпраці. Саме на таких фахівців зорієнтована концепція РЕГІОНЕТ.

Регламент мережі спонукатиме учасників до:

- підвищення професійного рівня та своєчасної актуалізації даних власного профілю;
- активної та результативної участі в заходах мережі;
- активного практичного застосування своїх знань та навичок;
- активної участі у професійних дискусіях з метою впливу на вироблення політики.

Успішні приклади утворення подібних мереж є в інших країнах. Так, свого часу (у 90-их роках) у Польщі утворена мережа, метою якої була підготовка країни до практичної євроінтеграції. Нещодавно (у 2009 році і до сьогодні) ідею фахової мережі у сфері регіонального розвитку (під назвою «Регнет») реалізовано у Грузії.

---

## **9.2. Міжнародні програми та проекти підтримки розвитку громад**

---

Підтримку органам місцевого самоврядування, недержавним організаціям, ініціативним групам пропонує значна кількість міжнародних організацій, Проекти міжнародних донорів дозволяють не тільки пришвидшити рух українських громад до європейських стандартів, формують міцне громадянське суспільство, але й безпосередньою технічною допомогою допомагають крок за кроком покращувати інфраструктуру міст. На жаль, в Україні не так багато громад усвідомлюють ті можливості, які наразі існують.

У першому півріччі 2018 року в Україні реалізовувалось 477 проектів міжнародної технічної допомоги, що на 1,2% більше порівняно з I півріччям 2017 року, загальною кошторисною вартістю 4,9 млрд дол. США.

Україна отримує міжнародну технічну допомогу (далі – МТД) від таких міжнародних організацій, як: Міжнародний банк реконструкції та розвитку); організація системи ООН; Фонд Е5Р (ЄБРР – адміністратор Фонду, Північна екологічна фінансова корпорація (НЕФКО) як розпорядник фонду і як виконавча агенція); Європейський інвестиційний банк; ОБСЄ (Координатор проектів ОБСЄ).

Серед країн-донорів основними є уряд США, ФРН, Канади, Королівства Норвегія, Швейцарської Конфедерації, Королівства Швеція, Японії.

Традиційно найбільшими донорами для України є Сполучені Штати Америки та Європейський Союз. Інші донори – Канада, ФРН, Нідерланди, Швеція, Швейцарія, Японія, Данія, організації системи ООН, Світовий банк, ЄБРР.

Уся допомога, що надається донорами Україні в рамках проектів МТД, відповідає міжнародним зобов'язанням України, відповідно до чинних міжнародних договорів, спільним середньостроковим стратегіям (програмам), досягненням Цілей Сталого Розвитку, пріоритетам соціально-економічного розвитку України, зокрема Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020».

Щодо міжнародних організацій, минулого року в Україні реалізовано 95 проектів.

У I півріччі 2018 року впроваджувалось 5 проектів грантової допомоги МБРР загальною вартістю 9,3 млн. дол. США. *Грантова допомога МБРР* надавалась за такими напрямками:

- відновлення Донбасу та ВПО – 3,2 млн. дол. США;
- енергетика та енергоефективність – 1,3 млн. дол. США;
- освіта і науку – 0,34 млн. дол. США;
- промисловість (прозорість вугільної галузі) – 0,78 млн. дол. США;
- реформа державного управління та фінансів – 3,7 млн. дол. США.

*Допомога ООН* надається Україні за 4-ма напрямками партнерства Рамкової програми партнерства між Урядом України та Організацією Об'єднаних Націй на 2018-2022 роки:

- стале економічне зростання, навколишнє середовище і зайнятість;
- рівний доступ до якісних та інклюзивних послуг і соціального захисту;
- демократичне врядування, верховенство права і громадська участь;
- безпека громадян, соціальна єдність і відновлення з особливим акцентом на Сході.

Протягом першого півріччя 2018 року в Україні впроваджувались 15 проектів організацій системи ООН кошторисною вартістю 37,7 млн. дол. США, з них 10 проектів ПРООН, 2 проекти ГЕФ та 2 проекти МАГАТЕ.

*Е5Р* – багатосторонній донорський фонд, заснований у 2009 р. ЄБРР, ЄК, ЄІБ, ПІБ (Північним інвестиційним банком), НЕФКО (Північною екологічною фінансовою корпорацією), МБРР та МФК (Міжнародною Фінансовою Корпорацією) для сприяння інвестиціям у проекти підвищення енергоефективності та екології, насамперед у 10 Східноєвропейському регіоні.



У фонді Е5Р акумулюються фінансові внески, що використовуються для надання грантів на виконання проектів у муніципальному секторі. Проекти, затверджені для впровадження в Україні, показали, що гранти Е5Р можуть залучати інвестиції, середній обсяг яких у 5 разів перевищує обсяг наданих грантів. Типовими проектами в цій сфері є проекти з:

- теплопостачання,
- водопостачання та водовідведення,
- управління твердими відходами,
- ізоляція або енергоефективність в громадських чи житлових будинках.

У рамках участі України в Е5Р відбувається фінансування модернізації муніципального та комунального господарства української економіки.

*Проекти європейського інвестиційного банку* спрямовані для підтримки Мінінфраструктури в питаннях супроводження підготовки підпроектів міст у рамках інвестиційних проектів з розвитку інфраструктури міського пасажирського транспорту, зокрема поліпшення рівня безпеки мережі автомобільних доріг, зокрема оновлення стандартів проектування автомобільних доріг, упровадження аудиту безпеки дорожньої інфраструктури, зміцнення управління загальною безпекою дорожнього руху в Укравтодорі; ефективного використання коштів для відновлення східної частини України.

На відміну від МВФ, ЄБРР працює лише на комерційних засадах. Банк надає виключно цільові кредити під конкретні проекти приватним і державним структурам на потреби розвитку економіки (60% позичкових засобів спрямовуються у приватний і 40% - у державний сектор). Крім цільових кредитів, ЄБРР здійснює прямі інвестиції, а також надає технічну допомогу (консультації, курси навчання банкірів та менеджерів, допомога в організації систем розподілу продовольства). Спеціальних коштів для надання технічної допомоги ЄБРР не має, а залучає інші ресурси, зокрема із створених країнах ЄС спеціальних фондів. Тому, в основному ЄБРР виступає розпорядником або адміністратором фондів. Також ЄБРР впроваджувались проекти, спрямовані на підтримку впровадження реформ в Україні:

*Проекти допомоги Уряду США* впроваджувались через такі донорські установи: Агентство США з міжнародного розвитку (АМР США), Міністерство оборони США, Міністерство енергетики США, Державний департамент США, Корпус Миру США, Департамент охорони здоров'я та соціального забезпечення США/Центри профілактики та боротьби із захворюваннями (CDC), Комісію ядерного регулювання США.

Основні міжнародні донорські проекти та програми технічної допомоги для реалізації реформи децентралізації влади та місцевого самоврядування, що пропонують ресурси та можливості, які можна закумуляовати на цікаві, а головне, дуже потрібні ініціативи в громадах представлені нижче.

*Основні гранти Європейського Союзу*

**Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» (ППРРУ)». Грантова програма впроваджується Представництвом ЄС в Україні.**

Тренінги та консультації в рамках проекту виконується компанією GIZ. Програма надає фінанси для реалізації конкретних проектів місцевих та регіональних органів влади, зосереджених на стратегічних пріоритетах, що визначені в їхніх стратегіях регіонального розвитку. Основним Бенефіціаром проекту є Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Іншими бенефіціарами можуть виступати також обласні та місцеві органи влади.

Програма ЄС/ПРООН **«Місцевий розвиток, орієнтований на громаду III» (МРГ III)**. Напрями діяльності програми: енергоефективність, охорона здоров'я, довкілля і водопостачання у сільській місцевості, впроваджується новий компонент із розвитку міст.

Мета програми:

1) розбудова спроможностей місцевих громад та представників влади у впровадженні місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, запровадженні місцевого планування за участі громад, наданні громадських послуг, відновленні базової соціальної та комунальної інфраструктур, а також розвитку малого фермерського бізнесу;

2) заохочування енергетичного планування та ефективного використання енергії, використання інноваційних технологій та проведення кампаній з підвищення обізнаності у сфері енергоефективності;

3) поширення кращих практик і знань щодо мобілізації громад та управління за участі громад через національний ресурсний центр і сприяння розвитку політики щодо місцевого самоврядування, поступу децентралізації та регіонального розвитку;

4) включення методології підходу до місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, до навчальних планів та програм закладів вищої освіти.

МРГ установив співпрацю з 24 областями, 201 районом. 800 сільськими радами і 25 містами. В усіх обласних центрах відкрито регіональні підрозділи впровадження.

Програма ЄС **«U-LEAD with Europe: місцеве розширення прав і можливостей, підзвітність та розвиток»** (Ukraine – Local Empowerment, Accountability and Development Programme). Реалізується програма в Україні Європейським Союзом та його країнами-членами Німеччиною, Швецією та Польщею через Німецьке товариство з питань міжнародної допомоги (GIZ) та Шведську агенцію міжнародного розвитку (SIDA). Партнером виступає Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України.

Програма включатиме два основних компоненти:

Компонент 1 – програма буде спрямована на підвищення рівня інституційного розвитку органів влади на всіх рівнях для ефективного реалізації децентралізації та регіональної політики, за реалізацію якого відповідає Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Буде створено Центральний офіс реформ та 24 Центри розвитку місцевого самоврядування, які сприятимуть децентралізації. U-LEAD планує провести щонайменше 600 тренінгів і консультацій заради покращення комунікаційних

та управлінських навичок державних службовців на місцевому, регіональному та національному рівнях, а також понад 500 інформаційних кампаній, які стимулюватимуть громадянське суспільство брати активнішу участь у реформах.

Компонент 2 – програма буде спрямована на створення Центрів надання адміністративних послуг та забезпечення активної участі громадян у місцевому розвитку. Пріоритет буде надаватись добровільно об'єднаним громадам. Є сферою відповідальності шведського агентства SIDA, підтримуватиме створення та реконструкцію близько 600 ефективних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) на всій території України.

Крім того, “U-LEAD” – це також спільний хаб для проектів GIZ, проектів Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) в Україні DOBRE та PULSE, а також спільного українсько-канадського проекту EDGE з підтримки секторальної децентралізації. Координація програми відбуватиметься через Центральний офіс реформ при Мінрегіоні разом із ЄС, міжнародними донорами, центральними та місцевими органами влади, задіяними у децентралізації.

*ГРАНТИ АГЕНТСТВА США З МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ (USAID)*  
**«ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ПРИНОСИТЬ КРАЩІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ»** – ДОБРЕ (DECENTRALIZATION OFFERING BETTER RESULTS AND EFFICIENCY – DOBRE). АГЕНТСТВО США З МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ ПЛАНУЄ НАДАТИ 50 МЛН. ДОЛАРІВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ЦЬОГО ПРОЕКТУ ПРОТЯГОМ 2016-2021 РОКІВ. ВИКОНАВЕЦЬ ПРОЕКТУ В УКРАЇНІ – АМЕРИКАНСЬКА КОМПАНІЯ GLOBAL COMMUNITIES. ГОЛОВНИМ ПАРТНЕРОМ Є ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ СІЛЬСЬКИХ ТА СЕЛИЩНИХ РАД (ВАССР). У СВОЮ ЧЕРГУ ВАССР СПІВПРАЦЮЄ З ФУНДАЦІЄЮ ПІДТРИМКИ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ (FOUNDATION IN SUPPORT OF LOCAL DEMOCRACY (FSLD), МАЛОПОЛЬСЬКА ШКОЛА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАКІВСЬКОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ЕКОНОМІКИ (MALOPOLSKA SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION AT THE KRAKOW UNIVERSITY OF ECONOMICS (MSAP/UEK), НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕМОКРАТІЇ (NATIONAL DEMOCRATIC INSTITUTE (NDI), УКРАЇНСЬКИЙ КРИЗОВИЙ МЕДІАЦЕНТР (UKRAINIAN CRISIS MEDIA CENTER (UCMC).

Усі партнери DOBRE підтримуватимуть об'єднану територіальну громаду в семи областях України – Дніпропетровській, Івано-Франківській, Харківській, Херсонській, Кіровоградській, Миколаївській та Тернопільській в процесі стратегічного планування за ініціативи громад.

Проект *«Підтримка аграрного і сільського розвитку»*. Мета Проекту полягає в підтримці всеохопного, стійкого економічного зростання через сприяння розвитку сільського господарства та створення більш привабливих умов проживання в сільській місцевості України. Проект запрошує до співпраці об'єднані територіальні громади з Одеської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької, Донецької та Луганської областей, які націлені на розвиток

ринкової інфраструктури та прагнуть її покращення задля нарощування доданої вартості сільськогосподарської продукції, створення робочих місць, зокрема несільськогосподарського напрямку, підвищення доходів селян та покращення якості життя в громадах. Проект співпрацюватиме з громадами, які вже розробили або знаходяться в стані розробки Стратегії та Плану соціально-економічного розвитку, у яких приділено відповідну увагу розвитку місцевої ринкової інфраструктури.

Проект **«Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні»** (PULSE) (період: 2015-2020 рр.) Метою проекту є зміцнення місцевого самоврядування, поглиблення демократії, покращення умов для розвитку територіальних громад та забезпечення стабільності. Він допомагає Урядові України та місцевим органам влади започаткувати й упровадити раціональні підходи до здійснення децентралізації, починаючи із законодавства, що забезпечує цей процес, з урахуванням думок та пропозицій місцевої влади, а також на основі збільшення ресурсів і потенціалу органів місцевого самоврядування. Реалізує проект Асоціація міст України.

Швейцарське бюро співробітництва (ШБС/SDC) реалізує Швейцарсько-український проект **«Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO)**. Мета проекту – якість і доступність окремих публічних послуг покращуються за участі місцевих громад та влади, які є інституційно міцними, здатними спільними зусиллями сприяти процесу реформування системи місцевого самоврядування на національному рівні.

Федерацією канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Уряду Канади впроваджується проект міжнародної технічної допомоги **«Партнерство для розвитку міст»** (ПРОМІС) (період: 2015-2020 рр.). Проект спрямовано на зміцнення муніципального сектора в Україні, упровадження ефективного демократичного управління та прискорення економічного розвитку шляхом підвищення спроможності українських міст у сфері демократизації врядування та місцевого економічного розвитку; створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу; підтримка процесу децентралізації та інтегрованого планування розвитку на місцевому, регіональному та національному рівнях. Партнери Проекту: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України; Міністерство економічного розвитку і торгівлі України; Асоціація міст України (АМУ); обласні ради та обласні державні адміністрації чотирьох визначених областей (Вінницька, Запорізька, Івано-Франківська, Полтавська області); 16 обраних міст-партнерів, безпосередньо або через утворені партнерські об'єднання.

Програмою розвитку ООН в Україні впроваджується **«Муніципальна програма врядування та сталого розвитку»**. Метою програми є сприяння врядуванню за широкої участі громадян для покращення якості життя населення в містах України. Завданнями Програми є:

- розбудова потенціалу центральних органів державної влади щодо фіскальної та адміністративної децентралізації на користь органів місцевого самоврядування;

- розбудова потенціалу органів місцевої влади щодо прозорого визначення та впровадження стратегій місцевого розвитку, надання громадських послуг та сприяння місцевому економічному розвитку;

- підвищення спроможності громад покращувати місцеві соціальні, економічні та екологічні умови.

МПВСР є частиною Програми місцевого розвитку (ПМР) ПРООН / Україна разом з іншими проектами, таким як «Програма розвитку та інтеграції Криму», «Чорнобильська програма відродження та розвитку», «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» та «Створення безпечного середовища для молоді України».

Зазначений перелік проектів не є вичерпним.

---

### **9.3. Успішні приклади донорських проектів та програм для реалізації реформи децентралізації влади**

---

Програма агентства США з міжнародного розвитку «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) є одним із кращих міжнародних проектів, які надають Україні підтримку в реалізації завдань децентралізації.

Програма DOBRE працює в 7 цільових областях: Дніпропетровській, Івано-Франківській, Харківській, Херсонській, Кіровоградській, Миколаївській та Тернопільській із 50 об'єднаними територіальними громадами. З часом програма планує відібрати ще 25 громад.

За участі та підтримки DOBRE розроблено 21 стратегічний план розвитку територій громад. Також програма інвестувала 3,5 млн грн у проекти з благоустрою та вуличного освітлення на територіях ОТГ, закупівлю обладнання для пожежних станцій, облаштування спортивних та дитячих майданчиків. Окрему увагу програма DOBRE приділила антикорупційним механізмам. У результаті – у низці громад запроваджено антикорупційні ради, наглядові ради при комунальних підприємствах громад, запроваджено антикорупційну експертизу.

Одним із прикладів є історія партнерства Програми та Теребовлянської об'єднаної територіальної громади Тернопільської області. «Три кити» такої співпраці: навчання, спільні заходи.

Одне із важливих завдань, яке ставить Програма DOBRE спільно із своїми зарубіжними та місцевими партнерськими організаціями, – запровадити та розвинути систему навчання для працівників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рівнів, представників бізнесу та малого підприємництва, активних жителів та ініціативної молоді. Так, у Теребовлянській ОТГ проведено близько двох десятків навчально-тренінгових кампаній у сфері правової освіти, реалізації реформи децентралізації, сучасних інструментів залучення жителів до ухвалення рішень, гендерного бюджетування та складання гендерно-орієнтованих програм, фінансової грамотності та

формування прозорих бюджетів громади, вивчення антикорупційних механізмів тощо. Окрема велика увага фахівцями DOBRE приділена навчанню старост громади, а також роботі з уже сформованим молодіжним органом Тереховлянської міської ради – Молодіжною радою та її депутатами.

У перші місяці спільної роботи акцент зроблено на розвиток та підтримку уже тих, що існують та допомогу при утворенні нових громадських організацій, які теж отримали шанс стати партнерами Міжнародної програми та бути активно долученими до процесів розвитку громади. Так у Тереховлянській ОТГ активно працювала ГО «Спільнота активних мешканців» («САМ»). Спільно з представниками Західноукраїнського ресурсного центру ГО «САМ» за короткий період організували чотири інтеграційні зустрічі із жителями нашої громади: у формі сімейного пікніка з написанням рецептів-ідей для ОТГ; прес-брифінгу з нагоди дня місцевого самоврядування; інтерв'ю із населенням у форматі «відкритого медіа-простору», а також цікаво проведений час із молоддю за настільною грою «Творець громади».

За інформаційно-технічної підтримки партнерів ДОБРЕ на офіційному сайті Тереховлянської громади працювали дві додаткових платформи: система електронних петицій, а також платформа «Громадський бюджет».

Експертна підтримка партнерів програми проявляється і в розробці стратегічного плану розвитку громади, плану місцевого економічного розвитку, плану покращення послуг. Щодо останнього, то Тереховлянською громадою обрано сферу поводження із ТПВ (твердими побутовими відходами), створено експертну команду, яка наразі напрацьовує механізми покращення якості надання цих послуг та уже з квітня готується до впровадження відповідний проект із придбання контейнерів для сільських населених пунктів громади.

Серед інших можливостей, якими вже скористались у Тереховлянській ОТГ, – навчання за межами своєї громади: академії лідерства, навчальні тури, тренінги для депутатів ОТГ, молодіжні хакатони, конференції, форуми та багато іншого. Усі ці заходи сприяють комунікації між громадами та створенню єдиного простору реформи децентралізації з чіткими проблемами та різнобічними практиками їх вирішення.

За підтримки програми DOBRE втілено низку цікавих проектів та задумів.

Приміром, відкрите анкетування серед мешканців на тему задоволеності послугами, що надаються у громаді (за інформаційної та ресурсної підтримки Фондації підтримки розвитку місцевої демократії (Республіка Польща). Висновки лягли в основу аналітичної записки, що стала основою наступних стратегічних документів з розвитку громади.

Організовано та проведено серію молодіжних таборів у селах громади за участю депутатів Молодіжної ради. Ціль заходів – урізноманітнити дозвілля сільської молоді та залучити найактивніших до волонтерського корпусу Молодіжної ради. А також під час табірних днів депутати ММР відзняли свій перший промо-ролик, що став їхньою візитною карточкою.

Розроблено та виготовлено багато рекламної друкованої продукції: туристичні карти громади; інфографічні брошури; різноманітну маркувальну продукцію, футболки, записники для ММР тощо.

Спільно-реалізовані проекти + спільний ресурс = спільна відповідальність за сталість та результативність втіленої ідеї – саме за такою формулою відбувається робота Тереховлянської громади та спеціалістів із DOBRE у сфері проектної діяльності. За короткий період часу (2 роки співпраці) втілено сім та в розробці ще два проекти у сфері стратегічного планування та місцевого економічного розвитку. Перший «Молодіжний проект» втілений у рамках «швидких грантів». Він передбачав розбудову велоінфраструктури міського парку Тереховлі та придбання двадцяти велосипедів із комплектами захисного спорядження для навчання та залучення молоді до велоспорту. Сьогодні Тереховлянський туристично-інформаційний центр використовує цей ресурс для популяризації велоеккурсій. Ними вже напрацьована мережа веломаршрутів, проводиться маркування та створення онлайн-карт для любителів велосипедних мандрівок. Сума проекту 346 749 гривень.

Ще один проект – відкриття сучасної комп'ютерної школи на базі приміщень колишньої станції юних техніків. Усі ремонтні роботи, установлення нової системи опалення та меблеве наповнення приміщень реалізовано коштом громади. Сучасне технічне оснащення (ноутбуки, планшети, мультимедійний комплект тощо) виконано за кошти партнера – Програми DOBRE. Сьогодні – це одне з найпопулярніших місць для дозвіллевих занять із дітьми та молоддю. Вартість такого проекту – 544 612 тис. грн.

Найочікуваніший проект року – це «Переформатування Тереховлянського музею-майстерні через влаштування сучасних експозицій, творчих майстерень, мистецько-туристичного майданчику у дворі музею». Проект тривалістю у два роки наразі перебуває в процесі втілення. Поки що це один із найдороговартісніших проектів. Його вартість – 2 млн. 2 тис. 235 грн. Відкриття оновленого музею-майстерні очікується наприкінці поточного року.

З ініціативи DOBRE у 2017 році одним із перших було реалізовано проект з облаштування приміщень для збору жителів громади, ще один модернізований зал засідань Тереховлянської ОТГ на базі приміщення старостату села Могильниці. Загальна вартість проекту – 328 тис. грн (219 тис. кошти Програми, 288 тис. грн – кошти із міського бюджету).

Ще один втілений проект – промо-відео про Тереховлянську об'єднану територіальну громаду, який втілений спільними зусиллями Українського кризового медіа-центру та продакшн студією DocNoteFilms в рамках проекту програми DOBRE. Відео активно набуває переглядів у соціальних мережах та ютуб каналах, його транслюють центральні телеканали України, а віднедавна його можна побачити і у потягах інтерсіті.

Ще два міні проекти у 2018 році реалізовано з ініціативи громадської організації «САМ» та Тереховлянського музею-майстерні: придбання мобільного сценічного майданчика для проведення заходів на відкритому просторі в селах нашої громади та створення настільної пізнавально-розвивальної гри «Творець громади» за принципом всесвітньо-відомої гри «Монополія», аналогів якої поки що немає в Україні. Програмою DOBRE на ці проекти виділено 130 та 22 тис. гривень відповідно.

На стадії втілення ще кілька важливих спільних проектів, зокрема – Проект «Удосконалення надання послуг поводження з твердими побутовими відходами на території Тереховлянської ОТГ (придбання контейнерів) – на суму майже три мільйони гривень.

Експертну підтримку, можливості для навчання, додаткові ресурси для реалізації проектів отримали і громади на Херсонщині, а саме: ОТГ Асканія-Нова, Музиківська, Кочубеєвська, Присиваська, Чаплинська, Великі Копані, Високопілья, Тавричанська, Станіславська і Новорайська. Бюджет програми 50 мільйонів доларів США. Програма DOBRE, крім фінансової підтримки, – це і навчання, тренінги. Завдяки програмі в ОТГ Асканія-Нова реалізовано декілька проектів, зокрема, облаштована ринкова площа: поклали близько однієї тисячі квадратних метрів тротуарної плитки; обладнали актовий зал, створили умови для нарад і круглих столів, а також онлайн-трансляцій сесій селищної ради; обладнали молодіжний центр; облаштовують медіа-центр. Планують продовжити реконструкцію системи водопостачання, а на майданчику для масових заходів «Асканія-фест» зробити літню кав'ярню та покриття сцени.

У селі Прибузьке Галицинівської об'єднаної громади Миколаївської області в партнерстві з Програмою Агентства США з міжнародного розвитку (DOBRE), Представництвом DVV International в Україні та громадською організацією «Клуб сталого розвитку «Південна ініціатива» відкрилася перша в регіоні філія Центру освіти дорослих. Ідея створення Центру виникла під час тривалої співпраці громадського сектора з Галицинівською сільською радою, а саме після результатів використання мешканцями шести сіл знань і вмінь, здобутих на заходах із неформальної освіти. Приміщення Центру освіти дорослих оснащене за фінансової підтримки програми USAID DOBRE (310,00 тис. грн), Представництва DVV International в Україні (256,00 тис. грн) і бюджету Галицинівської сільської ради (195 тис. грн). Центр має три зали: тренінгову, інформаційну та стратегічну.

Надається підтримка громадам у реалізації завдань децентралізації активно і в межах програми ЄС «*U-LEAD with Europe*». За підсумками пілотного проекту «Рівний-рівному» три ОТГ та дві обласні ради (Харківська та Хмельницька, а також три ОТГ - Веселівська та Широківська (Запорізька область) і Чемеровецька (Хмельницька область) створили та реалізують низку власних проектів. Це проекти з розвитку енергоефективності, туризму, у сфері освіти та культури, створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу. Вони реалізовувалися в результаті співпраці з громадами Польщі, Естонії, Угорщини, Литви та Німеччини, яка передбачала навчальні візити українських представників місцевого самоврядування та експертну і консультативну підтримку європейських партнерів у пріоритетних для громадах напрямках.

Наприклад, Харківська обласна рада співпрацювала з Великопольським воєводством (Польща) стосовно економічного розвитку сільських територій, роботи інституцій, які займаються розвитком сільських територій. У результаті на обласному рівні переглянули програму створення невеликих проектів на місцях, зокрема розширили можливість участі в ній органів самоорганізації



населення. Наразі в області реалізується 238 проектів місцевих ініціативних груп на суму понад 60 млн грн, половину з яких надає обласний бюджет. Також на Харківщині розширили й міжмуніципальне співробітництво: уже укладено 30 договорів про реалізацію спільних проектів, із яких 11 – на державному рівні.

Окрім цього, реалізується 32 проекти культурного та туристичного спрямування на сільських територіях. Хмельницька обласна рада в межах проекту "Рівний-рівному" співпрацювала з медьє Саболч-Сатмар-Берег (Угорщина) та вивчала можливості розвитку туристичної галузі, зокрема створення та роботу інформаційно-туристичних центрів, брендування територій та створення автентичного туристичного продукту, організацію та проведення фестивалів. Результатом такої співпраці стало проведення в Хмельницькій області кількох фестивалів, розроблено проект інформаційно-туристичного центру в селищі Сатанів, також Хмельницький обласний науково-методичний центр культури та мистецтв спільно з мистецькою ініціативою UAMAZE отримали грантову підтримку Українського культурного фонду на проект щодо Самчиківського розпису.

Веселівська селищна територіальна громада, яка співпрацювала з містом Раквере (Естонія), зосередилася на впровадженні заходів з енергоефективності та екологічного сталого розвитку. Наразі на території громади проводиться проект повної енергосанації опорної школи на прикладі аналогічних проектів у Раквере. Надалі в громаді планують провести реновацію багатоповерхових будівель та житлових будинків, також використовуючи досвід естонської громади. Веселівська ОТГ впроваджує проект щодо сонячних панелей і збільшила їх уже до 30.

Широківська ОТГ співпрацювала з громадою міста Барлебен (Німеччина) заради розвитку малого та середнього бізнесу, за результатами цієї співпраці громада скорегувала свою Стратегію розвитку, зокрема для залучення інвестицій і розвитку сучасного виробництва; розробила проект Програми підтримки малого та середнього бізнесу.

Чемеровецька ОТГ в рамках співпраці з громадою міста Зарасай (Литва) напрацювала комплексну програму розвитку туризму й культурно-освітньої галузі до 2020 року та має намір створити сучасний бібліотечний простір і розвивати в громаді зелений туризм.

---

## 9.4. Ресурсні центри громад

---

Починаючи із 2012 року, за системної підтримки Міжнародного фонду "Відродження" функціонує мережа регіональних/місцевих ресурсних центрів із розвитку органів самоорганізації населення, яка згодом розширила сферу своєї діяльності, та із 2015 року стала мережею ресурсних центрів із розвитку місцевої демократії.

Розбудова мережі ресурсних центрів залишається пріоритетним напрямом діяльності влади.

При Всеукраїнській асоціації органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад» (далі УАРОР) за підтримки спільного Проекту Європейського Союзу та Програми розвитку ООН «Місцевий розвиток орієнтований на громаду – II» (далі МРГ-II) створено Центр управління знаннями «Ресурсний центр зі сталого місцевого розвитку». Ініціатива спрямована на сприяння та удосконалення процесу місцевого врядування на основі співучасті та сталого розвитку.

Проект МРГ-II впроваджується у всіх 25 регіонах України. Проект використовує інструмент соціальної мобілізації для об'єднання зусиль громад і місцевих органів влади для спільного ухвалення рішень, спільного несення витрат, упровадження проектів громад і створення механізмів сталого розвитку. У рамках Проекту при районних радах / адміністраціях створено близько 260 районних ресурсних центрів громад, які є центрами зосередження досвіду з використання методології розвитку громад та налагодження співпраці «влада-громада».

Ресурсні центри створюються на основі громадських організацій та надають безкоштовну правову, консультативну, інформаційну, методичну та інші види допомоги членам територіальних громад щодо питань розвитку різних форм місцевої демократії. Вони також проводять навчання, сприяють громадській участі в розвитку громади, забезпечують створення та роботу органів самоорганізації населення, сприяють діалогу неурядових організацій з органами місцевої влади, адвокатують інтереси громади, а також просувають зміни до політики щодо місцевої демократії та сприяють впровадженню реформи. Втім, такі ресурсні центри існують тільки в частині регіонів України.

Основна мета відкриття подібних центрів – створення умов для реалізації принципів сталого розвитку муніципального утворення та більш активного залучення всіх верств населення, представників установ, організацій та бізнес-структур до діалогу з органами влади, виробленню прозорих та ефективних механізмів планування сталого розвитку на місцевому рівні, а також забезпечення соціального, економічного та екологічного розвитку муніципального утворення шляхом спільного з місцевими громадами планування та ухвалення рішень через більш ефективне призначення фінансових ресурсів, сприяння в децентралізації процесу планування та демократичного врядування на місцевому рівні.

Основними завданнями є такі:

- забезпечення підтримки місцевих громад для реалізації їхніх ініціатив;
- консультування місцевих громад з питань створення та функціонування організацій громад та впровадження громадських ініціатив;
- проведення тренінгів, семінарів, навчань для організацій громад;
- поширення принципів сталого розвитку і кращих методик регіонального та місцевого розвитку;

- забезпечення місцевого розвитку орієнтовного на громаду на місцевому рівні;
- зв'язок з іншими донорськими організаціями та організаціями громад;
- слугування як бази для обміну досвідом у реалізації проектів Програми розвитку ООН та інших проектів міжнародної технічної допомоги;
- визначення проблем та можливостей, пов'язаних із впровадженням стратегії місцевого розвитку.
- дослідження варіантів політики щодо просування спільного врядування та громадсько-приватного партнерства для покращення якості життя людей у муніципальному утворенні;
- лобіювання на місцевому рівні актуальних питань для визначення спільних варіантів стратегії;
- удосконалення шляхів організації та реєстрації об'єднань громадян;
- удосконалення планів залучення технічних та фінансових ресурсів для реалізації ініціатив громади.

Сьогодні ресурсні центри діють у 16 регіонах України!



### ***Контрольні запитання до теми***

1. Що таке мережа фахівців і практиків місцевого розвитку?
2. З якою метою створюються мережі фахівців місцевого розвитку?
3. Яким чином функціонують мережі фахівців місцевого розвитку?
4. Які основні ознаки притаманні мережам фахівців місцевого розвитку?
5. У чому полягає інноваційність підходу до розвитку регіонального та місцевого потенціалу за допомогою мережі фахівців місцевого розвитку РЕГІОНЕТ в Україні?
6. Які Вам відомі успішні приклади створення мереж фахівців місцевого розвитку в зарубіжних державах?
7. За якими напрямками можлива грантова допомога від МБРР?
8. Що таке фонд Е5Р?
9. Які Вам відомі міжнародні донорські проекти та програми технічної допомоги для реалізації реформи децентралізації влади та місцевого самоврядування в Україні?
10. Наведіть приклади об'єднаних територіальних громад, що демонструють найкращі, на Ваш погляд, результати реалізації міжнародних проектів за пріоритетами місцевого розвитку.



### **Тестові завдання за темою**

- 1) *Мережа фахівців і практиків з місцевого розвитку – це:*
  - а) об'єднання провідних фахівців і практиків у сфері місцевого розвитку для їхнього професійного розвитку;
  - б) об'єднання провідних фахівців і практиків у сфері місцевого розвитку відповідної громади для їх залучення до вироблення та реалізації відповідної політики на території конкретного муніципального утворення;
  - в) об'єднання провідних фахівців і практиків у сфері місцевого розвитку для підвищення спроможності (потенціалу) системи управління у сфері місцевого розвитку;
  - г) майданчик для комунікації фахівців як між собою.
- 2) *Безлідерність мережі фахівців і практиків місцевого розвитку означає:*
  - а) політичну незаангажованість, незалежність від політичної кон'юнктури;
  - б) відсутність керівника (керівного органу) і відсутність в учасників чи ініціаторів мережі якихось особливих прав чи привілеїв;
  - в) відбір учасників мережі за професійними критеріями;
  - г) неможливість мережі стати в майбутньому інституцією (організацією).
- 3) *Аполітичність мережі фахівців і практиків місцевого розвитку означає:*
  - а) політичну незаангажованість, незалежність від політичної кон'юнктури;
  - б) відсутність керівника (керівного органу) і відсутність в учасників чи ініціаторів мережі якихось особливих прав чи привілеїв;
  - в) відбір учасників мережі за професійними критеріями;
  - г) неможливість мережі стати в майбутньому інституцією (організацією).
- 4) *Інституційними партнерами мережі фахівців і практиків місцевого розвитку можуть бути:*
  - а) запрошені до партнерства органи влади, установи, організації, підприємства всіх форм власності, програми та проекти міжнародної технічної допомоги, діяльність яких пов'язана з місцевим розвитком;
  - б) концепції реформування сфери місцевого розвитку, проекти нормативних актів, правил та процедур застосування інструментів державної підтримки, державних стратегій та програм, рішень органів влади щодо розподілу бюджетних коштів на потреби місцевого розвитку;
  - в) виключно програми та проекти міжнародної технічної допомоги, діяльність яких пов'язана з місцевим розвитком;
  - г) потенційні замовники продуктів/послуг учасників мережі.

- 5) Основним критерієм відбору фахівців і практиків місцевого розвитку для участі мережі є:
- а) професійний досвід кандидата у сфері регіонального та місцевого розвитку та/або у дотичних сферах, втілений у продукті/послугі;
  - б) аполітичність кандидата;
  - в) готовність кандидата надавати консультаційні послуги з питань місцевого розвитку;
  - г) практичний досвід роботи у сфері місцевого розвитку.
- 6) Фінансування модернізації муніципального та комунального господарства української економіки відбувається в рамках:
- а) грантової допомоги МБРР;
  - б) багатостороннього донорського фонду E5P;
  - в) допомоги ООН;
  - г) грантової допомоги ЄБРР.
- 7) Основними грантами Європейського Союзу є такі:
- а) проект «Децентралізація – шлях до кращих результатів та ефективності», проект «Підтримка аграрного і сільського розвитку», проект «Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні»;
  - б) проект «Підтримка децентралізації в Україні», проект «Партнерство для розвитку міст»
  - в) проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні», програма «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду III», програма «U-LEAD with Europe: місцеве розширення прав і можливостей, підзвітність та розвиток»;
  - г) проект «Децентралізація – шлях до кращих результатів та ефективності», програма «U-LEAD with Europe: місцеве розширення прав і можливостей, підзвітність та розвиток», «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку».
- 8) Основними грантами Агентства США з міжнародного розвитку є такі:
- а) проект «Децентралізація – шлях до кращих результатів та ефективності», проект «Підтримка аграрного і сільського розвитку», проект «Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні»;
  - б) проект «Підтримка децентралізації в Україні», проект «Партнерство для розвитку міст»;
  - в) проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні», програма «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду III», програма «U-LEAD with Europe: місцеве розширення прав і можливостей, підзвітність та розвиток»;
  - г) проект «Децентралізація – шлях до кращих результатів та ефективності», програма «U-LEAD with Europe: місцеве розширення прав і можливостей, підзвітність та розвиток», «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку».

**Принципи стратегічного планування збалансованого розвитку  
адміністративно-територіальних одиниць**

Назва принципу	Змістовність принципів
Всебічного аналізу	Урахування комплексу характеристик поточного стану територіальної соціально-економічної системи, досягнутих результатів її функціонування (зокрема порівняно з іншими системами мезорівня та національними показниками) і прогнозованих тенденцій
Адекватності	Визначення пріоритетних напрямів збалансованого розвитку територіальної соціально-економічної системи на підставі всебічного аналізу існуючої ситуації і врахуванні взаємозалежності між місцевими, національними та глобальними проблемами
Пріоритетності	Окреслення 3-5 пріоритетних напрямів, на вирішенні яких має сконцентровуватися увага та ресурси на шляху досягнення стратегічної мети збалансованого розвитку територіальної соціально-економічної системи
Системності (усебічності)	Поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку територіальної соціально-економічної системи
Контрольованості	Наявність критеріїв оцінки успішності реалізації стратегії
Науковості	Розробка стратегії є результатом наукового дослідження та проводиться відповідно до визнаної методики
Гнучкості	Можливість коригування стратегії під впливом внутрішніх і зовнішніх змін
Результативності	Спрямування всіх заходів, що передбачені стратегією, на досягнення стратегічної мети збалансованого розвитку територіальної соціально-економічної системи
Цілісності	Взаємоузгодженість програмно-прогнозних документів макро-, мезо- та макrorівнів
Об'єктивності	Оперування офіційними даними органів державної статистики, центральних органів виконавчої влади, місцевих органів виконавчої влади у сфері збалансованого розвитку територіальної соціально-економічної системи
Прозорості	Забезпечення прозорості процесів розробки і реалізації стратегії через широке висвітлення результатів у ЗМІ
Легітимності/консенсусу	Сприйняття стратегічного бачення і плану дій переважною більшістю суспільства, представників бізнесу та політичних сил
Залучення громадськості	Вивчення та врахування суспільної думки при складанні плану залученням до процесу зацікавлених сторін

**Планові заходи із забезпечення збалансованого розвитку на різних рівнях публічного управління в Україні**

Рівні публічного управління	Засоби та механізми забезпечення збалансованого розвитку
<b>Державний</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– державне регулювання процесу переходу до збалансованого розвитку, створення необхідних фінансово-економічних умов для ефективного функціонування природно-ресурсного комплексу, забезпечення відтворення та невиснажливого використання відновлювальних природних ресурсів;</li> <li>– врахування конкретних умов, у яких здійснюватиметься процес переходу до збалансованого розвитку, визначення пріоритетів і включення їх до програм соціально-економічного розвитку на кожний рік відповідно до фінансових можливостей держави;</li> <li>– поєднання державного впливу з ринковими формами управління, стимулювання якісних змін шляхом пріоритетного фінансування, кредитування, матеріально-технічного та валютного забезпечення, надання економічних пільг пріоритетам збалансованого розвитку;</li> <li>– проведення цілеспрямованої інституційної політики у сфері збереження довкілля, вдосконалення системи управління природокористуванням;</li> <li>– проведення поетапного реформування податкової системи, спрямованого на збільшення частки платежів за спеціальне використання природних ресурсів у собівартості продукції з одночасним зменшенням у ній частки інших податків і платежів;</li> <li>– залучення інвестицій до реалізації проектів збереження довкілля;</li> <li>– узагальнення досвіду створення місцевих програм збалансованого розвитку з урахуванням світових методик і стандартів та його поширення;</li> <li>– запровадження моніторингу збалансованого розвитку, основним завданням якого є збирання, вивчення і підготовка інформації для аналізу показників, що визначають якість життя і природних ресурсів, виробництво і використання всіх небезпечних речовин, які застосовуються на практиці, а також стан економіки, довкілля, тому числі природних територій та об'єктів, що підлягають особливій охороні.</li> </ul>
<b>Регіональний</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– досягнення природно-господарської збалансованості в розвитку регіонів;</li> <li>– проведення структурних змін в економіці регіонів стосовно зростання частки обробної промисловості з орієнтацією на виготовлення наукоємної продукції машинобудування та зниження обсягів ресурсоспоживання;</li> <li>– формування регіонального господарського механізму, що відповідатиме вимогам регулювання соціально-економічного та екологічного розвитку, в тому числі зниженню антропогенного впливу на стан довкілля;</li> <li>– підвищення рівня економічного розвитку регіонів за рахунок раціонального використання внутрішньорегіональних умов та залучення ресурсів місцевого значення, сприяння розвитку підприємницької діяльності, трансформації аграрного сектору економіки регіонів з урахуванням рівня їх екологічної адаптованості;</li> <li>– реконструкція промислових комплексів на регіональному рівні з урахуванням господарської місткості локальних екосистем, у тому числі господарських комплексів Донбасу та Придніпров'я;</li> <li>– розвиток рекреаційно-оздоровчих комплексів у Причорномор'ї, Карпатах та підвищення ефективності використання рекреаційних ресурсів регіонів;</li> <li>– здійснення заходів щодо нормалізації екологічного стану та ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи, визначення шляхів розвитку та використання господарського потенціалу радіоактивно забруднених територій;</li> <li>– дотримання басейнового принципу управління водними ресурсами.</li> </ul>

<b>Місцевий</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення ключової ролі територіальних громад у реалізації цілей збалансованого розвитку;</li> <li>– здійснення широкомасштабних заходів із соціально-економічного розвитку сільських населених пунктів з урахуванням вимог збереження довкілля;</li> <li>– усунення диспропорцій у народногосподарських структурах населених пунктів, насамперед великих міст з надмірною концентрацією промисловості, та стагнації багатьох малих міських населених пунктів;</li> <li>– виконання заходів щодо збереження довкілля на селітебних і незабудованих територіях, інших населених пунктах та приміських зонах, включаючи їх санітарне очищення, рекультивацію земель, озеленення і благоустрій;</li> <li>– зміна стратегії містобудування у напрямі будівництва екологічно комфортнішого житла, малоповерхових будинків садибного типу, розвитку малих і середніх населених пунктів, створення сприятливого життєвого середовища з необхідною інфраструктурою соціально-побутового, культурного та рекреаційного обслуговування населення.</li> </ul>
-----------------	--



**Складові потенціалу адміністративно-територіальних одиниць та показники, що їх характеризують**

Складові потенціалу	Кількісні та якісні показники
<b>ПРИРОДНО-РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b>	
Земельні ресурси	Земельний кадастр / рівень господарського використання / розподіл земельного фонду за власниками і землекористувачами, за категоріями земель / рівень забудови земель населених пунктів, промисловості, транспорту і зв'язку / частка земель екологічної мережі / грошова оцінка земель / рівень біопродуктивності земельних угідь / ефективність використання
Водні ресурси	Обсяг / якісний стан / можливості збільшення / ступінь та ефективність використання
Лісові ресурси	Площа / породний склад / вікова структура / категорія захищеності / продуктивність
Мінерально-сировинні ресурси	Структура / запаси та можливості їх приросту / обсяги та умови видобутку
Оздоровчі та рекреаційні ресурси (гряді, болота)х	Придатність для лікування та відпочинку (кліматичні умови, естетична цінність ландшафтів, наявність бальнеологічних властивостей тощо)
<b>ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b>	
Виробництво	Кількість суб'єктів господарювання / розподіл суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, за формами власності, за розміром / обсяги виробництва / можливості та перспективи / просторова концентрація виробничих потужностей та їх співвідношення / можливості формування кластерів
Торгівля	Типи ринків / доступність до основних ринків / обсяг експорту та імпорту / структура експорту та імпорту за типами товарів, за групами споживачів / наявних міжнародних транспортних коридорів
Інвестиції	Напрями соціально-економічного розвитку / обсяг залучених інвестицій / капіталовкладення / напрями спрямування інвестицій / інвестиційна активність / місцеві та іноземні інвестиції
Базова інфраструктура	Стан об'єктів інфраструктури / рівень будівництва та ступень насиченості ринку послуг у ключових галузях / стан водопостачання, водовідведення та очищення стічних вод / транспортна інфраструктура: дороги (довжина, структура по класах, утримання і ремонт); залізниці (довжина, частка двосторонніх та електрифікованих залізничних шляхів) / комунікаційні мережі – бездротові, кабельні та релейні види, охоплення, радіо і телебачення, густота мережі телефонних станцій та автоматів, тощо) / іригація (потужність, частка зрошуваних земель) / звалища твердих побутових відходів / системи та мережі енергопостачання – джерела енергопостачання по видах, їхня потужність, обсяг будівництва й експлуатаційні характеристики, споживання електроенергії – загальне і побутове (у споживацькому секторі).

Інженерно-транспортна інфраструктура	Потужність / технічний стан / щільність інженерно-транспортної інфраструктури
<b>ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b>	
Демографічні характеристики	Чисельність та щільність населення/ рівні народжуваності та смертності / динаміка змін населення / природний приріст населення / вікова та статеві структура населення, співвідношення між віковими групами / етнічний склад населення / тенденції змін економічно активного населення / еміграція та імміграція
Освітній і професійний рівні населення	Характеристика освітніх послуг за рівнями освіти / територіальна організація та оптимальний розподіл шкіл / достатність учительських кадрів / основні показники початкової освіти / рівні вибуття учнів зі шкіл / ставлення до освіти з боку працюючих і безробітних громадян. Професійний і кваліфікаційний склад працездатного населення / інтелектуальний рівень і здібність до навчання й розвитку / можливості для навчання та підвищення кваліфікації
Ринок праці	Структуру та стабільність зайнятості / частка зайнятих у сільському господарстві, промисловості, народними промислами тощо / пріоритетні форми зайнятості / рівень, динаміка і структура безробіття / розподіл зайнятості поміж різними соціальними групами / професійні характеристики зайнятого населення і безробітних, їх відповідність вимогам роботодавців / характеристика пропозиції та попиту на робочі місця / заходи з подолання безробіття (активні та пасивні) / пристосовуваність до умов ринку праці
Соціальний добробут	Доходи населення (загальна динаміка) / структура і динаміка доходів по секторах; соціальні групи / уразливі групи (пенсіонери, меншини, жінки, молодь) / структура доходів за галузями / структура витрат за групами товарів та послуг / рівень бідності / рівень інфляції
Рівень розвитку соціальної інфраструктури	Відпочинок / заклади культури / житловий фонд / забезпеченість населення житлом
<b>ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b>	
	Структура бюджету (доходна та витратна частини) / бюджетне співвідношення між власними доходами (наприклад, надходження від податку на дохід, місцевих податків та зборів, податків, що розподіляються між місцевим та центральним бюджетами, тощо) / розподіл доходної та витратної частин за статтями бюджету
<b>НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b>	
	Кількість науково-дослідних, дослідно-експериментальних, інформаційних, проектних організацій / вищих навчальних закладів/ наявність наукових розробок світового рівня / кількості отриманих патентів
<b>СТАН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</b>	
	Рівень забруднення водного та повітряного басейнів, ґрунтів / обсяги накопичення всіх видів відходів / структура відходів / структура та перспективи нарощування елементів екологічної мережі (заповідники, національні природні парки, біосферні заповідники, екологічні коридори).

**Орієнтовний графік робіт робочої групи з розробки стратегії місцевого розвитку**

Місяці	Етапи розробки стратегії
1	Підготовчий етап – розпорядження міського/селищного голови про уповноваження Робочої групи (20-50 осіб) розробити стратегію
1	Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ознайомлення з методологією стратегічного планування;</li> <li>- затвердження плану заходів з розробки стратегії;</li> <li>- організація процесу збору даних та проведення соціально-економічного аналізу</li> </ul>
1-3	Проведення стратегічного аналізу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз і перегляд стратегій держави/області/району; аналіз впровадження попередніх стратегій місцевого розвитку;</li> <li>- дослідження основних тенденцій соціально-економічного розвитку муніципального утворення за попередній період;</li> <li>- дослідження оточення (зовнішнього середовища) та оцінка можливостей розвитку муніципального утворення;</li> <li>- проведення опитування мешканців та/або представників бізнесу;</li> <li>- систематизація даних та підготовка аналізу основних тенденцій розвитку муніципального утворення</li> </ul>
4	Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> <li>- презентація та обговорення результатів стратегічного аналізу муніципального утворення;</li> <li>- формулювання та обговорення прогнозів та сценаріїв розвитку муніципального утворення;</li> <li>- формулювання стратегічного бачення;</li> <li>- проведення SWOT-аналізу – ідентифікація факторів SWOT.</li> </ul>
4-5	Розробка елементів стратегії: розробка SWOT-матриці – аналіз взаємозв'язків факторів SWOT та основні аналітичні висновки щодо порівняльних переваг, викликів та ризиків
4-5	Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> <li>- презентація SWOT-матриці, порівняльних переваг, викликів та ризиків;</li> <li>- підготовка проекту структури стратегічних, операційних цілей та завдань стратегії</li> </ul>
6	Підготовка плану реалізації стратегії. Підготовка технічних завдань на проекти розвитку, які відповідають завданням стратегії
7	Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> <li>- відбір/корегування технічних завдань на проекти розвитку для плану реалізації стратегії;</li> <li>- підготовка системи моніторингу стратегії</li> </ul>
8	Підготовка стратегії
9	Громадські слухання для обговорення стратегії
10	Розгляд на черговій сесії місцевої ради та ухвалення стратегії

## Шаблон профілю громади

## ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОФІЛЬ

(назва громади)

## об'єднаної територіальної громади

## 1. Загальна характеристика громади:

\_\_\_\_\_ ОТГ утворена \_\_\_\_\_ року.

(назва громади)

Територія громади становить \_\_\_\_\_ тис. км<sup>2</sup>

До складу ОТГ входить \_\_\_\_\_ населених пунктів, а саме: \_\_\_\_\_

(вказати які)

На території громади мешкає \_\_\_\_\_ осіб.

\_\_\_\_\_ межує на півночі з \_\_\_\_\_

(назва громади)

(з якими районами/ОТГ)

на півночі з \_\_\_\_\_, на заході з \_\_\_\_\_,

на сході з \_\_\_\_\_

Площа сільськогосподарських угідь \_\_\_\_\_ га

На території громади є корисні копалини (надра) \_\_\_\_\_

(вказати які)

Роль, яку відіграє громада на регіональному, обласному та національному рівнях \_\_\_\_\_

Таблиця 1 – Порівняння громади, району, області

Регіони	Площа, км <sup>2</sup>	Площа у % до загальної площі області	Населення, тис. осіб	Населення у % до загального населення області	Щільність населення, осіб/ км <sup>2</sup>
ОТГ					
район					
область		100			

Порівняння ОТГ з сусідніми громадами, спільні та відмінні риси \_\_\_\_\_

Для \_\_\_\_\_ ОТГ найбільшими конкурентами є \_\_\_\_\_

(вказати ОТГ)

Таблиця 2 – Порівняння з громадами-конкурентами

Показники	ОТГ	ОТГ	ОТГ
Територія, км <sup>2</sup>			
Населення, тис. осіб			

**2. Місцеве економічне середовище громади:**

Пріоритетними галузями економіки \_\_\_\_\_ ОТГ є такі:  
(назва громади)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(галузі)

Таблиця – Структура земельного фонду ОТГ

Назва	Площа, га	%
<b>Загальна площа земель</b>		100
<b>Сільськогосподарські землі,</b> у тому числі:		
сільськогосподарські угіддя, них:		
рілля		
багаторічні насадження		
сіножаті		
пасовища		
під господарськими будівлями і дворами		
під господарськими шляхами і прогонами		
землі, які перебувають у стадії меліоративного будівництва та відновлення родючості		
<b>Землі лісогосподарського призначення,</b> у тому числі:		
лісові землі		
чагарники		
<b>Забудовані землі,</b> у тому числі:		
землі житлової та громадської забудови		
землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення		
<b>Землі рекреаційного призначення</b>		
Землі природно заповідного фонду та іншого природоохоронного призначення		
Землі оздоровчого призначення		
Землі історико-культурного призначення		
<b>Відкриті заболочені землі</b>		
<b>Води</b>		
<b>Землі запасу</b>		

Таблиця – Виробництво продукції за видами діяльності, млн. грн

Показник	2016	2017
Сільське господарство, мисливство, лісове та рибне господарство		
Промисловість		
Будівництво		
Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з їх ремонту		
Готелі та ресторани		
Транспорт і зв'язок		
Фінансова діяльність		
Операції з нерухомістю, здавання під найом та послуги юридичним особам		
Державне управління		
Освіта		
Охорона здоров'я та соціальна допомога		
Колективні, громадські та особисті послуги		
Інші види діяльності		

Таблиця – Великі підприємства, які знаходяться у громаді

Назва	Розташування	Кількість працюючих

Таблиця – Експорт продукції власного виробництва

Показник	2016	2017

Таблиця – Доходи бюджету, млн. грн.

Показники	2014	2015	2016	2017
Податок на доходи фізичних осіб				
Єдиний податок (крім с/г виробників)				
Єдиний податок від с/г виробників				
Доходи від відчуження нерухомості та землі				
Податок на прибуток підприємств комунальної власності				
Плата за землю				
Податок на нерухомість				
Акцизний збір				
Інші місцеві податки та збори				
Податкові надходження разом				
Дохід від оренди комунального майна				
інше				

Таблиця – Структура видатків бюджету громади у \_\_\_\_\_ р.

Статті видатків	Значення, млн. грн.	%
Державне управління		
Дошкільна освіта		
Соціальний захист та соціальне забезпечення		
Житлово-комунальне господарство		
Культура і мистецтво		
Утримання закладів охорони здоров'я		
Дорожнє господарство		
Інші		
<b>Усього видатків</b>		

Таблиця – Планована інвестиційна діяльність у громаді в найближчий період

№ з/п	Найменування інвестиційної програми і проектів регіонального розвитку та їх місцезнаходження, вид робіт	Період реалізації (рік початку і закінчення)	Кошторисна вартість об'єкта, тис. гривень	Обсяг фінансування, тис. гривень:			
				Усього	в тому числі за рахунок:		
					коштів ДФРР	коштів МБ	інших джерел фінансування

### 3. Населення

Станом на 01 січня 2018 року чисельність населення \_\_\_\_\_  
(назва громади)

ОТГ становить \_\_\_\_\_ осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ).

Таблиця – Чисельність жителів, тис. осіб

Території	Чисельність населення, тис. осіб			
	станом на 01.01.2015 р.	станом на 01.01.2016 р.	станом на 01.01.2017 р.	станом на 01.01.2018 р.
_____ ОТГ, у т.ч. за населеними пунктами*				
-				
-				
-				
-				
_____ район				
_____ область				

\*Зазначаються усі населені пункти, що увійшли до складу ОТГ

Таблиця – Характеристика населення

Показник	Значення за роками			
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Середній вік жителя, років				
Щільність населення, осіб на м <sup>2</sup>				
% зростання / зменшення				

Таблиця – Етнічний склад населення у 2017 р.

Назва етнічної групи	Кількість представників етнічної групи, тис. осіб	Частка етнічної групи, %

Таблиця – Конфесійна приналежність населення у 2017 р.

Назва конфесійної групи	Кількість представників конфесії, осіб	Частка конфесійної групи, %

Таблиця – Природний та міграційний рух населення, осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	2014	2015	2016	2017
Народжені				
Померлі				
Природний приріст				
Прибулі				
Вибулі				
Сальдо міграції				

Таблиця – Розподіл населення за віком, осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	2014	2015	2016	2017
<b>Населення у віці:</b>				
молодшому за працездатний				
працездатному				
старшому за працездатний				
діти дошкільного віку				
діти шкільного віку				



Таблиця – Розподіл населення за віком у населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ станом на \_\_\_\_\_ рік, осіб

Показники	Населені пункти, що увійшли до складу ОТГ			
<b>Населення у віці:</b>				
молодшому за працездатний				
працездатному				
старшому за працездатний				
діти дошкільного віку				
діти шкільного віку				

Таблиця – Рівні освіти серед населення у віці понад 18 років (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	Кількість, осіб	% до загальної кількості населення
Професійно-технічна		
Базова вища		
Повна вища		
Інше		

Таблиця – Середня заробітна плата, грн (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Регіони	2013	2014	2015	2016	2017
_____					
ОТГ					
_____					
район					
_____ область					

#### 4. Ринок робочої сили

Таблиця – Загальні тенденції зміни зайнятості (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ), тис осіб

Регіони	2013	2014	2015	2016	2017
_____					
ОТГ					
_____					
район					
_____ область					

Таблиця – Зайнятість за видами діяльності (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ) у 2017 році

Галузі та види діяльності	Кількість зайнятих, осіб	Частка зайнятих, %
Сільське господарство, мисливство, лісове та рибне господарство		
Промисловість		
Будівництво		
Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з їх ремонту		
Готелі та ресторани		
Транспорт і зв'язок		
Фінансова діяльність		
Операції з нерухомістю, здавання під найом та послуги юридичним особам		
Державне управління		
Освіта		
Охорона здоров'я та соціальна допомога		
Колективні, громадські та особисті послуги		
Інші види діяльності		
Загальна кількість зайнятих		100

Таблиця – Рівень зареєстрованого безробіття та навантаження на одну вакансію (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	2017 р.	
	Громада	Область
Рівень зареєстрованого безробіття (у відсотках до економічно активного населення працездатного віку)		
Кількість безробітних на одну вакансію (чисельність зареєстрованих безробітних, поділена на кількість вакантних робочих місць)		

Таблиця – Розподіл працездатного населення за рівнем освіти

Рівень освіти	Усього, осіб	Частка від усього працездатного населення, %
Початкова		
Середня		
Середня спеціальна		
Вища		

#### 4. Економічна інфраструктура

Таблиця – Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

##### А. Юридичні особи

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Усі суб'єкти ЄДРПОУ:</b>					
Громада					
_____					
район					
<b>з них СПД - юридичні особи *</b>					
Громада					
_____					
район					
<b>з них малі підприємства</b>					
Громада					
_____					
район					

##### В. Фізичні особи-підприємці

Регіони	2013	2014	2015	2016	2017
Громада					
_____					
район					
_____ область					

Таблиця – Найбільші роботодавці

№ з/п	Назва ПОУ / Підприємства (ЄДРС)	Вид діяльності (основний)	Чисельність працівників у 2017р.

Таблиця – Показники роботи малого бізнесу

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Кількість малих підприємств, од</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					
<i>Середньорічна кількість найманих працівників, осіб</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					

<i>Питома вага зайнятих на малих підприємствах (% до населення в працездатному віці)</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					
<i>Питома вага середньорічної зайнятості на малих підприємствах в загальній кількості найманих працівників, %</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область					
<i>Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств, млн. грн.</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область		11028,6	20262,1	21846,6	
<i>Питома вага продукції малих підприємств в загальному обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг), %</i>					
Громада (якщо можна вирахувати дані)					
Район					
Область		40,8	44,5	39,3	

## 5. Соціальна інфраструктура

### 1. Мережа закладів освіти

Таблиця – Дошкільні та загальноосвітні навчальні заклади

Показники	2014	2015	2016	2017
Кількість дошкільних закладів, одиниць				
Кількість дітей в дошкільних закладах, тис. осіб				
Завантаженість дошкільних закладів (дітей на 100 місць)				
Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, одиниць				
Кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб				
Кількість вчителів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб				

Таблиця – Перелік та опис дошкільних та шкільних закладів

№ з/п	Назва та місце розташування	Рік побудови/капремонту	Проектна потужність, осіб	Наповненість, осіб	Основна проблема

2. Мережа закладів охорони здоров'я

Таблиця – Місткість лікарень станом на 2017 рік

№	Назва та місце розташування	Рік побудови / капремонту	Проектна потужність, ліжок	Наповненість	Основна проблема

3. Заклади культури

Таблиця – Місткість споруд культурно-спортивного призначення

Споруда	Скільки відвідувачів вміщує	Події чи заходи, що викликають найбільший приплив гостей

	Спортивні об'єкти	Середньомісячна кількість осіб, які використовують об'єкт
	<i>Майданчики з тренажерним обладнанням</i>	
	<i>Футбольні поля</i>	
	<i>Спортивні майданчики</i>	
	<i>Спортивні майданчики зі штучним покриттям</i>	
	<i>Приміщення для фізкультурно-оздоровчих занять</i>	
	<i>Спортивні зали</i>	

На території \_\_\_\_\_ ОТГ працюють такі громадські організації та засоби масової інформації.

Таблиця – Громадські організації

№ з/п	Повна назва ГО	Адреса, телефон, посилання на веб-сайт	Дата реєстрації	Керівник (П.І.П., посада, тел. сл.)

*Засоби масової інформації:*

---



---



---

Таблиця – Фінансова інфраструктура відділення банків

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І.П., тел. сл.)
1.			
2.			

Таблиця – Розвиток мережі зв'язку, наявність та якість доступу до Інтернет

№ з/п	Назва	Адреса	Керівник (П.І.П., тел.)	Кількість клієнтів

Таблиця – Мережа підприємств роздрібної торгівлі

№ з/п	Повна назва підприємства	Адреса розміщення об'єкта	П.І.П. керівника підприємства (повне), № телефону	Форма власності	Спеціалізація	Торговельна площа (кв. м)	Кількість працівників

## 6. Фізична інфраструктура

### 1. Житловий фонд

Таблиця – Стан житлового фонду громади

Показники	2016	2017
Заселені будинки разом		
у тому числі:		
- індивідуальні будинки		
- багатоквартирні будинки		
Житловий фонд, тис. кв. м загальної площі		
% помешкань, підключених до комунального водопостачання		
% помешкань, підключених до комунального газопостачання		
% помешкань, підключених до комунальної системи каналізації		
% помешкань, підключених до центрального опалення		

Помешкання – квартира або індивідуальний будинок.

### 2. Водопостачання та водовідведення

Таблиця – Водопостачання та водовідведення

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
Протяжність мереж водопостачання, км					
Протяжність мереж водовідведення, км					
Споживання питної води, тис. м <sup>3</sup> – всього, у тому числі:					
- населення					
- підприємства					

### 3. Теплопостачання

Таблиця – Теплопостачання (на рік)

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
Протяжність мереж, км					
Опалення, Гкал - всього, у тому числі:					
- населення					
- підприємства					
Проектна потужність (в дужках потужність ПАТ «Укртрансгаз»)					

### 4. Електропостачання

Таблиця – Електропостачання

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
Протяжність мереж, км					
Споживання електроенергії, МВт-год - всього, у тому числі:					
- населення					
- підприємства					
Проектна потужність					

## 5. Енергоспоживання та енергозбереження

Таблиця – Споживання окремих видів енергетичних ресурсів

Регіони	Газ природний, тис. куб. м	Вугілля, т	Бензин моторний, т	Паливо дизельне, т
Громада				
Район				
Область				

Таблиця – Можливості для розміщення гостей у готелях, пансіонатах,  
турбазах, агрооселях

Заклад	Кількість ліжок	Річна заповнюваність, %
Санаторій _____		
Готель _____		
Хостел _____ -		
Приватні апартаменти _____		
Інше _____		

## 7. Урядування

Таблиця – Голови населених пунктів, які входять до складу  
\_\_\_\_\_ ОТГ

Назва населеного пункту	ППП Старости / Голови	Адреса	Телефон	Email



Таблиця – Структура та загальна чисельність апарату \_\_\_\_\_  
ОТГ та її виконавчого органу

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць
	<i>Керівництво</i>	
	<i>Відділ бюджетного та фінансово-господарського забезпечення</i>	
	<i>Відділ комунальної власності та земельних ресурсів</i>	
	<i>Відділ муніципальних послуг та правових питань</i>	
	<b>УСЬОГО:</b>	

Таблиця – Ставки місцевих податків

Назва податку / збору	База оподаткування	Ставка податку	Відповідальні органи для нарахування податку

**Економічний профіль І-ї об'єднаної територіальної громади****1. Загальна характеристика громади:**

І-та (Баштанська) об'єднана територіальна громада (далі – ОТГ) утворена 9 вересня 2016 року.

Територія громади становить 773,8 м<sup>2</sup>.

До складу громади увійшли населені пункти: м. Баштанка, селище Андріївка та 24 села: Шевченко, Зелений Яр, Трудове, Добре, Новоєгорівка, Явкіне, Червоний Став, Новосергіївка, Тарасівка, Горожене, Новогорожене, Зелений Гай, Новопавлівка, Зелений Клин, Піски, Костянтинівка, Новоіванівка, Київське, Старосолдатське, Христофорівка, Плющівка, Новогеоргіївка, Шляхове, Одрадне.

На території громади проживає 23 146 осіб.

Баштанська ОТГ межує:

- на півночі з Новобузьким районом Миколаївської області;
- на півдні з Лоцкинською, Доброкриничанською, Мар'ївською сільськими радами;
- на заході з Інгульською, Костичівською, Кашперо-Миколаївською сільськими радами;
- на сході з Березнегуватським районом.

Площа сільськогосподарських угідь 68567,7930 га.

На території громади є корисні копалини (надра) – поклади піску та глини.

Родовища суглинків знаходяться: на територіях с. Піски (6,42 га) та с. Добре (10,95 га); території с. Плющівки (32,0 га) та с. Христофорівки існують родовища піску.

Таблиця 1 – Порівняння громади, району, області

Регіони	Площа, км <sup>2</sup>	Площа у % до загальної площі області	Населення, тис. осіб	Населення у % до загального населення області	Щільність населення, осіб/ км <sup>2</sup>
Баштанська ОТГ	773,846	Х	23146	Х	29,9
Баштанській район	1706,161	45,4	37638	61,5	22,1
Миколаївська область	24598	3,1	1173500	1,97	47,7

<sup>1</sup> Назва громади та статистична інформація профілю – умовні, використовуються виключно з навчальною метою.

Для Баштанської ОТГ найбільшими конкурентами є Воскресенська ОТГ, Новобузький район, Березнегу-ватський район, Снігурівський район.

Таблиця 2 – Порівняння з громадами-конкурентами

Показники	Баштанська ОТГ	Воскресенська ОТГ	Новобузький район	Березнегу-ватський район	Снігурівський район
Територія, км <sup>2</sup>	773,84	192,4	1243	1264	1395
Населення, осіб	23,1	11,2	31,2	20,7	40,4
Зайняте населення, осіб	5896	2011	-	6245	-
Зареєстровані безробітні, осіб	487	1277	704	982	1072
Середня заробітна плата, грн	2813,50	3165	2892	2776	3269
Одна сильна сторона, що надає перевагу у розвитку	Вигідне географічне положення	Наявність ресурсів для розвитку сільськогосподарського виробництва та організації переробки	Вигідне географічне положення	Наявність ресурсів для стабільного розвитку сільськогосподарського виробництва	Наявність передумов для розвитку туристичної сфери, в т.ч. зеленого туризму
Перспектива співпраці	X	Наразі не передбачаємо	Спільна організація підприємств з сортування та переробки сміття; створення госпітального округу; залучення ресурсів для ремонту спільних доріг	Спільна організація підприємств з сортування та переробки сміття; створення госпітального округу; залучення ресурсів для ремонту спільних доріг	Створення госпітального округу

## 2. Місцеве економічне середовище громади:

Пріоритетними галузями економіки Баштанської ОТГ є такі: сільське господарство, лісове господарство, переробна промисловість, будівництво

Таблиця 3 – Структура земельного фонду ОТГ

Назва	Площа, га	%
<b>Загальна площа земель</b>	77384,6159	100
Сільськогосподарські землі	68567,7930	88,61
Землі лісгосподарського призначення	1567	2,02
Забудовані землі	982	1,27
Землі рекреаційного призначення	1828	2,36
Відкриті заболочені землі	1036	1,34
Води	834,67	1,08
Землі запасу	2569	3,32

Структура земельного фонду в розрізі форм власності свідчить, що найбільша кількість земель перебуває у приватній власності – 68,7%, до комунальної належить 4,7%.

Таблиця 4 – Основні виробники сільськогосподарської продукції на території громади

Назва підприємства	Площа землі, яку обробляють, га	Спеціалізація, основні види продукції
ТОВ СП «НІБУЛОН»	2436,76	зерновиробництво, вирощування зернових та технічних культур
СТОВ «Дружба»	2010,35	
ПСП «Корона»	1818	
ТОВ ВК «Прометей»	1774	
ТОВ ВКФ «Комсейл» (Ткаленко)	1320	
Ф/г «Володимир» (Яценко)	1150	
ТОВ «Агрокапітал-ЮГ» (Пікера)	1110	
СТОВ «Лан»	895,25	
ПП «Маяк»	491	
Ф/г СВО Совщак В.О.	382,36	
Ф/г «Поле» Федорів	317,34	
ПП Сотніков О.Ф.	259,85	
ТДВ «Баштанська райсільгоспхімія»	1740,9	зерновиробництво та молочне скотарство, вирощування зернових та технічних культур, розведення великої рогатої худоби та виробництво молока
СТОВ «Світоч»	1529,96	
Ф/г «Головченко В.В.»	675,51	зерновиробництво, вирощування зернових та технічних культур, переробка зернових культур
СТОВ «Промінь»	622,09	вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, ячмінь; масличні, соняшник, рапс, льон

Таблиця 5 – Обсяг продукції за видами діяльності, млн. грн.

Галузі та види діяльності	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Сільське господарство	201,6	229,4	244,6	529,1	532,4	601,6
Переробна промисловість	471	533,5	575,9	501,7	530,3	426,9
Будівництво	1,5	1,2	4,5	0,9	5,6	3,9
Нефінансові послуги	1,1	1,5	6,7	6,7	1,2	2,6

Таблиця 6 – Експорт продукції власного виробництва

Показник	2016	2017 (перших 5 місяців)
ПАТ «Баштанський сирзавод»	17575,7 тис. грн.	5358,8 тис. грн.

Таблиця 7 – Доходи бюджету, млн. грн.

Показники	2014	2015	2016	2017
Податок на доходи фізичних осіб	6,076	-	-	31,964
Єдиний податок (крім с/г виробників)	-	2,872	4,694	4,700
Єдиний податок від с/г виробників	-	2,579	4,491	4,900
Доходи від відчуження нерухомості та землі	-	-	-	-
Податок на прибуток підприємств комунальної власності	0,133	0,096	0,035	0,035
Плата за землю	4,388	6,214	11,396	11,831
Податок на нерухомість	-	0,429	1,179	1,769
Акцизний збір	-	2,971	5,081	5,125
Інші місцеві податки та збори	0,137	0,175	0,085	0,186
<b>Податкові надходження разом</b>	<b>10,734</b>	<b>15,336</b>	<b>26,961</b>	<b>60,510</b>
Дохід від оренди комунального майна	0,022	0,023	0,038	0,025
Частина чистого прибутку (доходу) комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного місцевого бюджету	0,004	0,008	0,008	0,009
Державне мито	0,076	0,207	0,149	0,089
Плата за надання адміністративних послуг	-	0,224	0,391	0,500
інше	0,022	0,077	0,174	0,1
<b>Неподаткові надходження разом</b>	<b>0,124</b>	<b>0,539</b>	<b>0,760</b>	<b>0,723</b>
<b>Усього доходів</b>	<b>10,862</b>	<b>15,888</b>	<b>27,734</b>	<b>61,233</b>

Таблиця 8 – Доходи бюджету на одного мешканця, грн

Регіони	Податок на доходи фізичних осіб	Єдиний податок	Плата (податок) за землю	Усього надходжень
2013 р.	245,5	н.д.	197,4	<b>463,1</b>
2016 р.	н.д.	403,1	500,2	<b>1217,4</b>
2017 р.	1403,0	421,4	519,3	<b>2687,8</b>

Таблиця 9 – Структура видатків бюджету громади у 2017 р.

Статті видатків	Значення, тис. грн.	%
Державне управління (Органи місцевого самоврядування)	11341,1	9,36
Освіта	62629,4	51,67
Соціальний захист та соціальне забезпечення	4815,1	3,97
Житлово-комунальне господарство	13434,4	11,08
Культура і мистецтво	7156,0	5,90
Утримання закладів охорони здоров'я	20141,6	16,62
Фізична культура і спорт	1691,2	1,39
<b>Усього видатків</b>	<b>121208,8</b>	<b>100</b>

Таблиця 10 – Прогнозована структура видатків бюджету громади на 2018 р.

Статті видатків	Значення, тис. грн	%
Державне управління	8845,8	7,42
Освіта	63496,2	53,27
Соціальний захист та соціальне забезпечення	4934,6	4,14
Житлово-комунальне господарство	11242,1	9,43
Культура і мистецтво	6692,1	5,61
Фізична культура і спорт	1699,8	1,43
Транспорт, дорожнє господарство, зв'язок, телекомунікації та інформатика	715,15	0,60
Охорона навколишнього природного середовища	79,4	0,07
Інші видатки	21489,7	18,33
<b>Усього</b>	<b>119194,85</b>	<b>100</b>

Таблиця 11 – Планована інвестиційна діяльність у громаді в найближчий період

№ з/п	Назва інвестиційної програми і проектів регіонального розвитку, вид робіт	Період реалізації (рік поч./закінч)	Кошторис-на вартість об'єкта, млн. грн	Обсяг фінансування, тис. грн.	
				Усього	Джерела фінансування
1.	Створення умов для функціонування цеху з виробництва тротуарної плитки на базі КП «Добробут»	2018	1,1	1,1	міський бюджет, інші джерела, інвестиційні кошти
2.	Будівництво плавального басейну закритого типу на 25 метрів	2018-2019	9,5	9,5	
3.	Забезпечення ефективного функціонування КП «Добробут» шляхом закупівлі техніки для ремонту та обслуговування доріг	2018-2019	18,0	18,0	
4.	«Альтернативна енергія – крок у майбутнє!»	2018-2019	1,2	1,2	
5.	Будівництво системи водовідведення поверхневих вод	2017-2019	15,0	15,0	
6.	Термосанация будівлі ЗОШ №1 І-ІІІ ступенів (капітальний ремонт)	2017-2019	12,0	12,0	
7.	«Створимо комфортні умови для змістовного відпочинку жителів територіальної громади»	2018-2020	1,8	1,8	

Залучені інвестиції за період з 2015 до 2017 роки наведено на рис. 1.

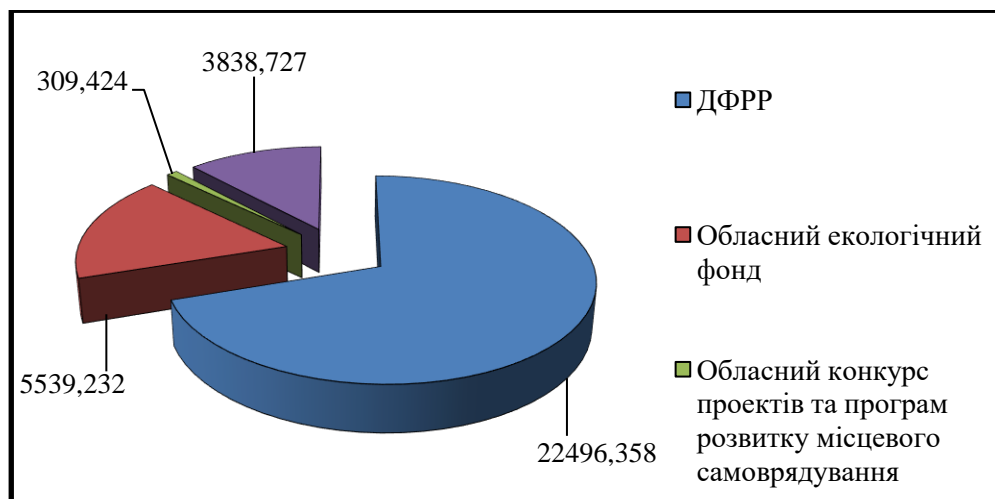


Рис. 1 – Залучені інвестиції з 2015 до 2017 роки (тис. грн)

Таблиця 12 – Інвестиційно-привабливі землі на території громади

Адреса	Орієнтована площа, га
<b>м. Баштанка:</b>	
вул. Сизоненка, 1б (спорткомплекс район «Агропромтехніка»)	2,8362
вул. Ювілейна, 102 (між Баштанською ЗОШ №2 та ДНЗ «Ягідка»)	0,5361
вул. Полтавська, 57 (район Баштанського районного суду)	0,4372
вул. Промислова, 17б (район Баштанського ліцею)	1,0267
вул. Промислова, між №13 та №15 (район Баштанського ліцею)	1,2338
вул. Промислова, між №18 та 20 (район Баштанського ліцею)	1,0587
вул. Грушевського, (колишня ферма КСП «Дружби народів»)	3,1293
<b>с. Добре та с. Новосгорівка:</b>	
УПТК «Миколаївводбуд»	7,0000
«Миколаївводпаливо»	4,7900
«Райагропромтехніка»	6,2000
Явкинська база «Ефіролія»	4,2000
Баштанське районна спілка споживчого товариства	2,0000

### 3. Населення

Станом на 01 січня 2017 року чисельність населення Баштанської ОТГ становить 23146 осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ).

Таблиця 13 – Чисельність жителів, тис. осіб

Території	Чисельність населення, тис. осіб			
	станом на 01.01.2014 р.	станом на 01.01.2015 р.	станом на 01.01.2016 р.	станом на 01.01.2017 р.
<b>Баштанська ОТГ</b>	<b>22040</b>	<b>21684</b>	<b>21836</b>	<b>23146</b>
м. Баштанка	12100	12040	12200	12599
Андріївка	148	137	133	278
Зелений Яр	106	96	95	167
Трудове	11	10	12	22
Шевченко	153	154	150	261
Добре	1685	1593	1685	1573
Новоєгорівка	1478	1428	1443	1517
Явкіне	1067	1038	1002	1144
Червоний став	108	104	104	141
Новосергіївка	345	347	345	447
Тарасівка	113	113	114	114
Горожене	18	19	19	23
Новогорожене	7	7	7	10
Зелений Гай	28	28	27	49
Новопавлівка	715	709	703	763
Зелений Клин	140	112	112	99
Піски	882	878	867	863
Костянтинівка	363	359	351	333
Новоіванівка	388	368	349	446
Київське	79	73	72	93
Старосолдатське	52	48	44	56
Плющівка	730	746	750	843
Новогеоргіївка	330	357	349	355
Шляхове	73	74	70	72
Одрадне	9	9	7	7
Христофорівка	912	837	826	971
<b>Баштанський район</b>	<b>38434</b>	<b>38211</b>	<b>38300</b>	<b>37638</b>
<b>Миколаївська область</b>	<b>1173500</b>	<b>1168400</b>	<b>1164300</b>	<b>1158200</b>

Таблиця 14 – Природний та міграційний рух населення, осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ)

Показники	2013	2014	2015	2016
Народжені	282	250	254	223
Померлі	347	343	344	317
Природний приріст	-65	-93	-90	-94

Таблиця 15 – Розподіл населення за віком, осіб (сумарно по всіх населених пунктах, що увійшли до складу ОТГ) станом на 01.01.2017 р.

Показники	Чоловіки	Жінки	Всього
<b>Населення у віці:</b>			
діти шкільного та дошкільного віку (0-17)	2452	2374	<b>4826</b>
молодшому за працездатний (18-39)	3679	3724	<b>7403</b>
працездатному (40-59)	3224	3680	<b>6904</b>
старшому за працездатний (60+)	1562	2451	<b>4013</b>



Таблиця 16 – Розподіл населення за віком станом на 01.01.2017 рік, осіб

Населені пункти ОТГ	Показники									
	Чоловіки					Жінки				
	0-17	18-39	40-59	60+	Всього	0-17	18-39	40-59	60+	Усього
<b>Міська рада</b>	<b>1388</b>	<b>2139</b>	<b>1912</b>	<b>756</b>	<b>6195</b>	<b>1291</b>	<b>2190</b>	<b>2292</b>	<b>1359</b>	<b>7132</b>
м. Баштанка	1351	2008	1782	714	5855	1244	2026	2163	1311	6744
с. Андріївка	10	51	57	11	129	14	89	35	11	149
с. Зелений Яр	16	24	24	14	78	19	25	29	16	89
с. Трудове	-	4	5	3	12	-	5	3	2	10
с. Шевченко	11	52	44	14	121	14	45	62	19	140
<b>Сільські ради, що увійшли до складу ОТГ</b>										
<b>Добренська</b>	<b>374</b>	<b>482</b>	<b>456</b>	<b>234</b>	<b>1546</b>	<b>376</b>	<b>488</b>	<b>445</b>	<b>235</b>	<b>1544</b>
с. Добре	189	240	226	128	783	190	245	224	131	790
с. Новоєгорівка	185	242	230	106	763	186	243	221	104	754
<b>Новоіванівська</b>	<b>68</b>	<b>91</b>	<b>95</b>	<b>45</b>	<b>299</b>	<b>50</b>	<b>78</b>	<b>82</b>	<b>86</b>	<b>296</b>
с. Новоіванівка	58	70	64	26	218	42	61	58	67	228
с. Київське	7	15	16	10	48	8	9	14	14	45
с. Старосолдатське	3	6	15	9	33	0	8	10	5	23
<b>Новопавлівська</b>	<b>74</b>	<b>128</b>	<b>92</b>	<b>51</b>	<b>345</b>	<b>110</b>	<b>175</b>	<b>138</b>	<b>94</b>	<b>517</b>
с. Новопавлівка	68	114	83	44	309	98	154	117	85	454
с. Зелений Клин	6	14	9	7	36	12	21	21	9	63
<b>Новосергіївська</b>	<b>57</b>	<b>40</b>	<b>110</b>	<b>88</b>	<b>295</b>	<b>58</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>348</b>
с. Новосергіївка	41	30	71	65	207	35	69	64	72	240
ст. Горожене	2	4	9	1	16	0	2	5	0	7
с. Зелений Гай	2	0	10	10	22	3	2	10	12	27
с. Новогорожене	1	0	4	0	5	0	1	2	2	5
с. Тарасівка	11	6	16	12	45	20	10	19	20	69
<b>Пісківська</b>	<b>135</b>	<b>203</b>	<b>154</b>	<b>88</b>	<b>580</b>	<b>128</b>	<b>196</b>	<b>147</b>	<b>145</b>	<b>616</b>
с. Піски	90	153	115	64	422	89	153	106	93	441
с. Костянтинівка	45	50	39	24	158	39	43	41	51	175
<b>Плющівська</b>	<b>110</b>	<b>205</b>	<b>107</b>	<b>131</b>	<b>553</b>	<b>116</b>	<b>197</b>	<b>181</b>	<b>130</b>	<b>624</b>
с. Плющівка	69	148	51	81	349	75	123	119	77	494
с. Новогеоргіївка	29	51	47	40	167	33	57	53	45	188
с. Одрядне	-	-	-	3	3	-	-	-	4	4
с. Шляхове	12	6	9	7	34	8	17	9	4	38
<b>Христофорівська</b>	<b>101</b>	<b>153</b>	<b>131</b>	<b>83</b>	<b>468</b>	<b>95</b>	<b>143</b>	<b>129</b>	<b>136</b>	<b>503</b>
с. Христофорівка	101	153	131	83	468	95	143	129	136	503
<b>Явкинська</b>	<b>145</b>	<b>238</b>	<b>167</b>	<b>86</b>	<b>636</b>	<b>150</b>	<b>173</b>	<b>166</b>	<b>160</b>	<b>649</b>
с. Явкіне	131	205	145	74	555	141	152	148	148	589
с. Червоний Став	14	33	22	12	81	9	21	18	12	60
<b>Усього</b>	<b>2452</b>	<b>3679</b>	<b>3224</b>	<b>1562</b>	<b>10917</b>	<b>2374</b>	<b>3724</b>	<b>3680</b>	<b>2451</b>	<b>12229</b>

#### 4. Ринок робочої сили

Таблиця 17 – Розподіл працездатного та непрацездатного населення в розрізі населених пунктів та за статтю

№ з/П	Населені пункти	Всього населення	Працездатне населення						Непрацездатне населення					
			Чол.		Жін.		разом		Чол.		Жін.		разом	
			осіб	%	осіб	%	Осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	Баштанка	12496	3790	30,1	4189	33,2	7979	63,3	2065	16,4	2555	20,3	4620	36,7
2	Андріївка	275	108	38,8	124	44,6	232	83,4	21	7,6	25	9,0	46	16,6
3	Зелений Яр	164	48	28,7	54	32,3	102	61,1	30	18	35	20,9	65	38,9
4	Трудове	21	9	40,9	8	36,4	17	77,3	3	13,6	2	9,1	5	22,7
5	Шевченко	252	96	36,8	107	41	203	77,8	25	9,6	33	12,6	58	22,2
6	Добре	1685	431	27,4	442	29,1	873	55,5	349	22,1	351	22,4	700	44,5
7	Новоогорівка	1478	418	27,6	424	27,9	842	55,5	334	22	341	22,5	675	44,5
8	Явкіне	1002	376	32,8	308	26,9	684	59,7	192	16,8	268	23,4	460	40,3
9	Червоний Став	104	65	46	42	29,8	107	75,9	11	7,8	23	16,3	34	24,1
10	Новосергіївка	437	110	25,2	134	30,7	244	55,9	95	21,7	98	22,4	193	44,1
11	Тарасівка	114	33	28,9	35	30,7	68	59,6	26	22,8	20	17,5	46	40,4
12	Горожене	23	13	56,5	5	21,7	18	78,3	2	8,7	3	13	5	21,7
13	Новогорожене	10	4	40	3	30	7	70	1	10	2	20	3	30
14	Зелений Гай	49	10	20,4	12	24,5	22	44,9	12	24,5	15	30,6	27	55,1
15	Піски	863	263	30,5	246	28,5	509	58,9	164	19	194	22,1	354	41,1
16	Костянтинівка	333	104	31,2	94	28,2	198	59,5	57	17,1	78	23,4	135	40,5
17	Новоіванівка	436	134	30	119	26,9	253	56,7	84	18,8	109	24,4	193	43,3
18	Київське	93	31	33,3	23	24,7	54	58,1	17	18,3	22	23,7	39	41,9
19	Старосолдатське	56	21	37,5	18	32,1	39	69,6	12	21,4	5	8,9	17	30,4
20	Плющівка	714	199	26,8	242	32,6	441	59,4	150	20,1	152	20,5	302	40,6
21	Новогеоргіївка	313	98	27,6	110	31	208	58,6	69	19,4	78	22	147	41,4
22	Шляхове	64	15	20,8	26	361	41	56,9	19	26,4	12	16,7	31	43,1
23	Одрадне	7	-	-	-	-	-	-	3	42,3	4	57,7	7	100
24	Христофорівка	826	284	29,2	272	28	556	57,2	184	18,9	231	23,7	415	42,8
25	Новопавлівка	763	197	25,8	271	35,5	468	61,3	112	14,7	183	24,0	295	38,7
26	Зелений клин	99	23	23,2	42	42,4	65	65,6	13	13,1	21	21,2	34	34,4

Таблиця 18 – Основні показники щодо рівня зайнятості та безробіття

Показники	Роки		
	2014	2015	2016
Загальна кількість працюючих, осіб	6225	6587	5896
Кількість зареєстрованих безробітних, що знаходились на обліку районного центру зайнятості на 01 грудня, осіб	642	592	681
Навантаження зареєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце (вакантну посаду), осіб	27	150	341
Кількість працевлаштованих протягом останнього місяця звітного періоду, осіб	54	48	37

Таблиця 19 – Середня заробітна плата за видами діяльності, грн

Галузі та види діяльності	Станом на 01.01.2017
Сільське господарство	3543,51
Лісове господарство	1988,59
Промисловість	4381,58
Будівництво	2377,1
Торгівля і громадське харчування	1790,4
Транспорт і зв'язок	2802,82
Соціальні послуги	3270,00

Таблиця 20 – Середня заробітна плата за 2011-2016 рр., грн

Регіони	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Баштанський район	1982,09	2198,91	2366,15	2413,01	2863,04	3477,02
Миколаївська область	2448,24	2822,43	3094,39	3344,37	3984,33	4887,02

#### 4. Економічна інфраструктура

Таблиця 21 – Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності

##### А. Юридичні особи

Показники	2013	2014	2015	2016
<b>Усі суб'єкти ЄДРПОУ:</b>				
Громада	848	746	795	860
Баштанський район	944	921	936	956
<b>з них СПД – юридичні особи *</b>				
Громада	468	483	489	480
Баштанський район	565	575	590	565
<b>з них малі підприємства</b>				
Громада	290	280	266	273
Баштанський район	386	384	369	364

##### В. Фізичні особи-підприємці

Регіони	2013	2014	2015	2016
Громада	820	830	837	846
Баштанський район	1026	1012	1021	1032

Таблиця 22 – Найбільші роботодавці

№ п/п	Назва ПОУ / Підприємства (ЄДРС)	Чисельність працівників у 2016 р.
1.	ПАТ «Баштанський сирзавод»	438
2.	ПАТ «Явкинський елеватор»	47
3.	ДП «Баштанське лісове господарство»	41
4.	ТДВ «Зоря Інгулу»	86
5.	Баштанське міжрайонне управління водного господарства	164
6.	ТОВ ВКФ «Комсейл»	25
7.	Філія «Баштанська» ТОВ СП «Нібулон»	48
8.	ПСП «Корона»	36
9.	КП «Міськводоканал»	91
10.	ТОВ «Баштанська птахофабрика»	106
11.	Баштанська ОДПІ головного управління ДФС у Миколаївській області	82
12.	Державна пожежно-рятувальна частина ГУДС України з надзвичайних ситуацій у Миколаївській області	26
13.	СТОВ «Світоч»	52
14.	ВАТ «Баштанська райсільгоспхімія»	53
15.	КП «Добробут»	27
16.	Баштанська центральна районна лікарня	237
17.	Центр первинної медико-санітарної допомоги	128

Таблиця 23 – Показники роботи малого та середнього бізнесу

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Кількість малих підприємств на 10 000 населення</i>					
Район	105	105	92	94	100
Область	84	89	87	88	84
<i>Середньорічна кількість найманих працівників, чол.</i>					
Район	1098	966	968	814	981
Область	45004	44237	42023	38729	39956
<i>Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств, тис.грн.</i>					
Район	157720,6	162324,9	199472,5	484525,2	576104,9
Область	13543284,8	13144539,2	16249566,0	26763438,5	30377653,2
<i>Питома вага продукції малих підприємств в загальному обсязі реалізованої продукції, %</i>					
Район	18,0	18,2	19,8	39,9	41,3
Область	25,6	24,3	25,5	27,6	25,0
<i>Кількість середніх підприємств на 10 000 населення</i>					
Район	3	3	2	2	2
Область	3	3	3	3	3
<i>Середньорічна кількість найманих працівників, чол</i>					
Район	*	872	1315	1219	1185
Область	59216	54544	52211	48240	48810
<i>Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) середніх підприємств, тис.грн.</i>					
Район	*	86968,8	807314,0	728550,3	818662,3
Область	15975242,0	16407734,3	24092862,6	37337927,7	45736407,5
<i>Питома вага продукції середніх підприємств в обсязі реалізованої продукції, %</i>					
Район	*	9,8	80,2	60,1	58,7
Область	30,3	30,3	37,8	38,6	37,6

## 5. Соціальна інфраструктура

### 1. Мережа закладів освіти

Таблиця 24 – Дошкільні та загальноосвітні навчальні заклади

Показники	2013	2014	2015	2016
Кількість дошкільних закладів, одиниць	13	13	13	13
Кількість дітей в дошкільних закладах, тис. осіб	979	997	932	909
Завантаженість дошкільних закладів (дітей на 100 місць)	117	119	111	108
Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, одиниць	12	12	12	12
Кількість учнів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб	2273	2292	2262	2328
Кількість вчителів у загальноосвітніх навчальних закладах, осіб	281	276	279	267

Таблиця 25 – Випускники навчальних закладів: вищих, професійно-технічних

Тип, назва навчального закладу	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Професійно-технічні</b>						
Державний навчальний заклад «Баштанський професійний ліцей»	104	121	142	111	145	121
Професійно технічне училище №42	208	159	175	190	124	172
<b>Вищі навчальні заклади</b>						
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» філія в м.Баштанка	56	47	53	48	39	34

### 2. Мережа закладів охорони здоров'я

Таблиця 26 – Відвідування в амбулаторії та на дому на 100 жителів у ЦПМСД

Дільниці	Відвідувань у поліклініці		Відвідувань вдома	
	2015	2016	2015	2016
ЛАЗПМС № 1	196	165	49	47
ЛАЗПМС №2	429	413	62	83
ФАП с. Новопавлівка	264	273	162	166
ФАП с. Новосергіївка	236	168	98	53
ФАП с. Плющівка	200	117	74	65
ФАП с. Новогеоргіївка	598	572	224	256
ФАП с. Тарасівка	221	647	86	195
ФАП с. Шевченко	588	714	329	418
ФАП с. Андріївка	606	648	314	281
АЗПМС № 11	105	120	2	-
ФАП с. Піски	474	481	358	345
ФАП с. Костянтинівка	874	880	309	319
ФАП с. Мар'янівка	662	563	174	165
АЗПМС № 7	43	33	3	-
ФАП с. Новоіванівка	710	875	388	467
ФАП с. Червоний Став	1390	1282	490	764
АЗПМС № 10	248	214	60	20
ФАП с.Добре	946	1083	325	361
<b>Усього:</b>	<b>8790</b>	<b>9248</b>	<b>3507</b>	<b>4005</b>

Таблиця 27 – Робота денних стаціонарів та стаціонарів вдома по ЦПМСД

Заклади	Денні стаціонари			Стаціонари вдома	
	К-ть ліжок денного стаціонару, од.	Проліковано, усього, осіб		Проліковано, усього, осіб	
		2015	2016	2015	2016
АЗПСМ с.Новоєгорівка	2	102	100	-	-
Баштанка ЛАЗПСМ № 1 район «Агропромтехніка»	2	171	122	-	-
Усього:	4	273	222	-	-

## 3. Заклади культури

Таблиця 28 – Місткість споруд культурно-спортивного призначення

Споруда	Скільки відвідувачів вміщує	Події чи заходи, що викликають найбільший приплив гостей
Центральний стадіон	2860	Футбольні матчі, День міста
Баштанський Будинок Культури	420	Професійні, новорічні, релігійні свята, та інші святкові концерти.
Новосергіївський клуб	154	День села, Новий рік, дискотеки
Новоіванівський БК	183	День села, День людей похилого віку, День Незалежності, Святкові концерти)
Новоєгорівський БК	230	День села, День людей похилого віку, День Незалежності, Святкові концерти)
Добренський БК	220	День села, День людей похилого віку, День Незалежності, Святкові концерти)
Новопавлівський БК	240	День села, День людей похилого віку, День Незалежності, Святкові концерти)
Пісківський БК	200	День села, День людей похилого віку, День Незалежності, Святкові концерти)
Плющівський БК	250	День Івана Купала, Новорічні свята
Новогеоргіївський сільський клуб	150	Дискотеки, День села, Новий рік
Плющівський стадіон	350	Футбольні матчі, День села
Христофорівський клуб	150	Дискотеки, День Івана Купала, новорічні та професійні свята

Таблиця 29 – Перелік банківських установ на території громади

№ з/п	Назва	Адреса	Кількість клієнтів (за місяць)
1.	Відділення «Ощадбанк»	м. Баштанка, вул. Полтавська, 19а	8124
2.	Відділення «Райффайзен банк Аваль»	м. Баштанка, вул. Полтавська, 10	3104
3.	Відділення «Приватбанк»	м. Баштанка, вул. Ювілейна, 77	4816
4.	Відділення «Укрсиббанк»	м. Баштанка, вул. Полтавська, 8	2524

## Громадські організації та засоби масової інформації на території Баштанської ОТГ

На території громади на обліку знаходиться 25 профспілкових організацій, із них 24 легалізовано шляхом письмового повідомлення про заснування; зареєстровано 16 громадських об'єднань без статусу юридичної особи.

Таблиця 30 – Перелік громадських об'єднань на території громади

№ з/п	Повна назва ГО	№ з/п	Повна назва ГО
1.	Громадська організація «Майдан Баштанщини»	9.	Громадська організація «Асоціація фермерів та приватних землевласників Баштанського району «Південний степ»»
2.	Баштанське районне відділення української спілки в'язнів – жертв нацизму	10.	Громадська організація «Асоціація бджолярів Баштанського району Миколаївської області»
3.	Первинний осередок товариства «Знання»	11.	Баштанський районний осередок Всеукраїнської громадської організації «Союз Чорнобиль України»
4.	Баштанська районна організація Всеукраїнського об'єднання «Держава»	12.	Баштанський районний осередок Всеукраїнської громадської організації «Антикримінальний вибір»
5.	Баштанська районна Всеукраїнська організація «За Україну! За Ющенка!»	13.	Баштанський районний осередок асоціації спеціалістів ветеринарної медицини
6.	Баштанський районний осередок Всеукраїнської молодіжної організації «Союз Молоді регіонів України»	14.	Баштанський районний осередок громадської організації «Фронт змін»
7.	Громадське об'єднання «Баштанська районна громадська організація учасників антитерористичної операції»	15.	Громадська організація «Клуб рибалок Баштанки»
8.	Громадська організація «Клуб рибалок ставу Балковий»	16.	Громадська організація «Центральна спілка рибалок Баштанщини»

Також на території громади легалізовано 66 громадських об'єднань.

### Засоби масової інформації:

На території Баштанської ОТГ друкуються такі газети та вісники:

- Баштанська районна газета «Голос Баштанщини», виходить двічі на тиждень.
- Вісники: с. Добре, с. Новоіванівка, с. Новопавлівка, с. Новосергіївка, с. Піски, с. Плющівка, с. Христофорівка, с. Явкіне, друкуються 1 раз на місяць.

На шпальтах газети та на офіційному сайті Баштанської міської ради постійно розміщуються матеріали щодо розвитку та подій у Баштанській міській об'єднаній територіальній громаді.

- Офіційний сайт міської ради: <http://bashtanka.org.ua/>
- Офіційна сторінка на FACEBOOK: <https://www.facebook.com/Баштанська-міська-рада-871455666253412/?fref=ts>

Таблиця 31 – Розвиток мережі зв'язку, наявність та якість доступу до Інтернет

№ з/п	Назва	Кількість клієнтів
1.	Телекомунікаційна мережа(кабельна):	7416
	-телефони	4546
	-мережі Інтернет	2870
2.	Телефонізація	4236

*Мережа закладів торгівлі та громадського харчування*

Таблиця 32 – Загальна кількість магазинів

Продовольчі магазини			Непродовольчі магазини	
Кількість магазинів, од.	Торговельна площа, м. кв.		Кількість магазинів, од.	Торговельна площа, м. кв.
46	2049,9		12	494
У тому числі				
Назва територіального округу	Продовольчі		Непродовольчі	
	Кількість	Площа, м.кв.	Кількість	Площа, м.кв.
Новосергіївка	2	314,9	1	50
Новоіванівка	2	210	2	65
Явкіне	5	148	-	-
Добре	10	604	4	234
Новоєгорівка	7	465	2	90
Новопавлівка	4	-	-	-
Піски	6	-	-	-
Плющівка	5	308	1	55
Христофорівка	5	-	2	-

Таблиця 33 – Перелік найбільших магазинів

№ з/п	Назва	Адреса	Площа, м кв.	Кількість персоналу, осіб
1	«АТБ»	м.Баштанка, вул. Баштанськоїтреспубліки, 42	1200	28
2	«Полтавський»	м.Баштанка, вул. Полтавська, 6	131,1	8
3	«Олімп»	м.Баштанка, вул. Ювілейна, 83	345	9
4	«Соборний»	м.Баштанка, вул.Полтавська, 3	120	4
5	«Веселка»	м.Баштанка, вул. Ювілейна, 94	130	11
6	«Вікторія»	м.Баштанка, вул. Ювілейна, 76	80	3
7	«Будматеріали»	м.Баштанка, вул. Ювілейна, 92	140	7



Таблиця 34 – Перелік діючих ринків на території громади

№ з/п	Назва	Адреса	Площа, м кв.	Кількість торгових місць, од.
1	Ринок «Центральний»	м.Баштанка, вул. Ювілейна, 78	710	318
2	Ринок «Експрес»	м.Баштанка, вул. Ювілейна, 83а	8201	591
3	Ринок «Зустріч»	м.Баштанка, вул. Полтавська, 72	700	110
4	Ярмаркова площа	м.Баштанка, вул. Театральна, 3	300	100

Таблиця 35 – Перелік діючих закладів громадського харчування на території громади

№ з/п	Назва	Адреса	Площа (м2)	Кількість місць, од.
<b>Ресторани</b>				
1	«Інгул»	м. Баштанка, вул. Ювілейна, 79	600	100
2	«Ярославна»	м. Баштанка, вул. Ювілейна, 81	390	70
<b>Кафе</b>				
1	«Крістіна»	м. Баштанка, вул. Ювілейна, 84 а	270	60
2	«Царська охота»	м. Баштанка, вул. Ювілейна, 79/1	294	140
3	«Каскад»	м. Баштанка, вул. Ювілейна, 76	120	50
4	ПП Яворський «Магазин-бар»	с. Явкіне, вул. Чкалова, 43	60	30
5	ПП Гусев «Магазин-бар»	с. Христофорівка, вул. Приінгульська, 33 А	132	60
6	Каскад (Єланцев)	с. Плющівка	60	25
<b>Готель-ресторан</b>				
1	«Велес»	м. Баштанка, вул. Баштанської республіки, 45	509,6	110 місць у залі; 10 номерів

Таблиця 36 – Мережа закладів побутового обслуговування громади

№ з/п	Мережа закладів	Кількість торгових місць, од.
1.	пошив та ремонт одягу	7
2.	ремонт взуття	3
3.	ремонт побутової техніки	5
4.	перукарські послуги	7
5.	манікюрні послуги	5

## 6. Фізична інфраструктура

### 6. Житловий фонд

Таблиця 37 – Стан житлового фонду громади

Показники	2016
Заселені будинки разом	15971
у тому числі:	
- індивідуальні будинки	14250
- багатоквартирні будинки	62
Житловий фонд, тис. кв. м загальної площі	557,11
% помешкань*, підключених до комунального водопостачання	57%
% помешкань, підключених до комунального газопостачання	59%
% помешкань, підключених до комунальної системи каналізації	63%
% помешкань, підключених до центрального опалення	56%

\*Помешкання – квартира або індивідуальний будинок.

Таблиця 38 – Забезпеченість житлом станом на 2015-2016 рр.

Показники	Баштанка	Добренський ТОВК	Новоіванівський ТОВК	Новосергіївський ТОВК	Новопавлівський ТОВК	Пісківський ТОВК	Плющівський ТОВК	Христофорівський ТОВК	Явкинський ТОВК
<b>2015</b>									
Загальна площа житла, тис. м2	349,7	62,3	14,2	10,6	20,1	29,2	28,32	20,1	24,5
Забезпеченість житлом 1 кв. м на особу	27,7	20,4	30,5	20,7	24,6	21,3	24	24,3	21,7
<b>2016</b>									
Загальна площа житла, тис. м2	351,5	62,3	13,9	10,2	20,1	26,2	28,3	20,1	24,5
Забезпеченість житлом 1 кв. м на особу	27,2	20,4	28,1	20	27,3	21,7	24	24,4	22,2

7. Водопостачання та водовідведення

Таблиця 39 – Обсяги води у динаміці за 2013-2016 роки  
по КП «Міськводоканал»

№ з/п	Найменування показника		Значення за роками			
			2013	2014	2015	2016
1.	<b>Піднято води, тис. м³/рік</b>		962,8	940,1	989,8	830
	<i>з поверхневих джерел</i>		954,3	931,0	980,8	821,7
	<i>з підземних джерел</i>		8,5	9,1	9,0	8,3
2.	<b>Подано у мережу, тис. м³/рік</b>		906,3	895,1	918,7	773,4
3.	<b>Реалізовано води, тис. м³/рік</b>		875,3	845,4	820,1	691,7
	<i>всього</i>		875,3	845,4	820,1	691,7
	<i>населенню</i>		424,4	401,8	402,2	375,6
4.	<b>Технологічні витрати та втрати води, тис. м³/рік</b>		87,5	94,7	169,7	138,3
4.1	при підйомі	<i>технологічні витрати</i>	48,0	45,0	71,1	56,6
		<i>врати води</i>	-	-	-	-
4.2	на ВОС (водопровідні очисні споруди)	<i>технологічні витрати</i>	5,2	6,3	8,0	5,0
		<i>врати води</i>	-	-	-	-
4.3	у розподільних мережах	<i>технологічні витрати</i>	-	-	-	-
		<i>врати води</i>	5,8	7,3	15,3	12,9
4.4	у внутрішньо будинкових мережах	<i>технологічні витрати</i>	-	-	-	-
		<i>врати води</i>	28,5	36,1	75,3	63,8
5.	<b>Пройшло знезараження, тис. м³/рік</b>		906,3	895,1	918,7	773,4
6.	<b>Середньодобова подача питної води, тис. м³/добу</b>					
	<i>усім споживачам</i>		2,5	2,6	2,5	2,5
	<i>населенню</i>		1,0	1,1	1,0	1,0

8. Електропостачання

Таблиця 40 – Електропостачання

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Протяжність мереж 0,4 кВ (км)	309,385	305,803	303,413	314,363	315,238
Споживання електроенергії всього, (МВт/год)	40544,848	41727,498	43080,697	37667,632	38434,321
- населення	15620,210	16118,889	16934,125	16192,304	16779,046
- юридичні особи	24924,638	25608,609	26146,572	21475,328	21655,275
Сумарна потужність трансформаторів 10/0,4 кВ, (МВА)	38,749	38,175	38,165	39,967	39,150

## 9. Газопостачання

Таблиця 41 – Газопостачання

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Протяжність мереж, км	431,41	431,41	431,41	431,41	431,57
Споживання газу, тис. м <sup>3</sup> – всього, у тому числі:	24793,841	23612,979	21744,426	16706,003	17876,128
- населення	20611,663	19484,159	18131,597	14346,858	15071,282
- підприємства	2308,94	2303,125	1963,649	1057,112	1338,314
- бюджет	1873,238	1825,695	1649,18	1302,033	1466,532
Проектна потужність, м <sup>3</sup> /год	64000	64000	64000	64000	64000

## 10. Енергоспоживання та енергозбереження

Таблиця 42 – Перелік та вартість реалізованих проектів у сфері енергозбереження на території громади

Назва донора та назва проекту	Рік	Сума, тис. грн
<b>ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток орієнтований на громаду»:</b>		
«Енергозберігаючі заходи в школі с.Новопавлівка із заміни дерев'яних вікон на металопластикові»	2013 рік	161,986
Інноваційні енергоефективні заходи в ДНЗ с.Добре. Капітальний ремонт із встановлення сонячних колекторів	2013 рік	359,800
«Енергозберігаючі заходи в школі с.Добре. Капітальний ремонт із заміни вікон та дверей»	2015 рік	787,913
«Капітальний ремонт Явкинської ЗОШ 1-ІІІ ступенів по вулиці Грушевського, 30 в селі Явкіне Баштанського району Миколаївської області» ( часткова заміна вікон)	2015 рік	339,912
"Енергозберігаючі заходи в ДНЗ "Малютко" с.Новоіванівка, Баштанського району, Миколаївської област. Капітальний ремонт із заміни вікон та дверей."	2015 рік	284,694
«Енергозберігаючі заходи в школі с.Явкіне. Капітальний ремонт із заміни вікон»	2015 рік	339,912
«Капітальний ремонт з впровадженням інноваційних енергозберігаючих заходів у Плющівському ФАПі шляхом модернізації системи опалення з встановленням пелетного котла»	2017 рік	343,341
<b>Проекти за кошти Державного Фонду Регіонального Розвитку (ДФРР)</b>		
Капітальний ремонт мережі централізованого водопостачання з застосуванням ресурсозберігаючих технологій для відновлення забезпечення питною водою мешканців вул. Грушевського, с.Явкіне.	2015 рік	793,118
Реконструкція системи опалення ДНЗ «Віночок» по вулиці Сизоненка, 4 м.Баштанка Миколаївської області з впровадженням енергозберігаючих технологій.	2015 рік	765,627
<b>Щорічний обласний конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування</b>		
«Енергозберігаючі заходи в Новогорівському сільському Будинку культури, відновлення системи опалення, встановлення твердопаливного котла»	2015 рік	87,186
«Поліпшуємо умови перебування дітей в сільському ДНЗ з використанням енергоощадних технологій та сонячної енергії» (с. Новоіванівка )	2012 рік	182,821
«Впровадження сучасних енергозберігаючих технологій для збереження осередку культури Новопавлівської сільської ради»	2013 рік	148,420

## 7. Урядування

Таблиця 43 – Структура та загальна чисельність апарату громади та її виконавчого органу

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних од.
1	<b>Керівництво</b>	
	Міський голова, Секретар міської ради, Перший заступник міського голови, Заступник голови з питань діяльності виконавчих органів ради, Керуюча справами виконавчого комітету	4
2	<b>Відділ організаційно-кадрової роботи та контролю</b>	
	Начальник відділу організаційно-кадрової роботи та контролю, Головний спеціаліст з кадрових питань, Головний спеціаліст відділу організаційно-кадрової роботи та контролю	3
3	<b>Загальний відділ</b>	
	Начальник загального відділу, Спеціаліст I категорії інформаційно-технічного забезпечення, Спеціаліст I категорії, Секретар керівника	13
4	<b>Юридичний відділ</b>	
	Начальник, Спеціаліст I категорії юридичного відділу, Оператор комп'ютерного набору	3
5	<b>Відділ бухгалтерського обліку та звітності</b>	
	Начальник відділу бух. обліку та звітності, Головний спеціаліст, Головний спеціаліст-економіст, Спеціаліст I категорії	6
6	<b>Відділ державної реєстрації</b>	
	Начальник відділу державної реєстрації, Головний спеціаліст-державний реєстратор, Спеціаліст I категорії -державний реєстратор	5
7	<b>Фінансовий відділ</b>	
	Завідувач сектору видатків фінансового відділу, Завідувач сектору доходів фінансового відділу, Головний спеціаліст сектору видатків фінансового відділу, Головний спеціаліст сектору доходів	4
8	<b>Відділ енергоменеджменту, муніципальних ініціатив та інвестицій</b>	
	Начальник відділу, Головний спеціаліст, Спеціаліст I категорії	4
9	<b>Відділ з питань земельних відносин та охорони навколишнього середовища</b>	
	Начальник відділу з питань земельних відносин та охорони навколишнього середовища, Головний спеціаліст, спеціаліст I категорії відділу з питань земельних відносин та охорони навколишнього середовища, спеціаліст	12
10	<b>Відділ з питань житлово-комунального господарства, благоустрою, будівництва, розвитку інфраструктури та комунальної власності</b>	
	Начальник, Головний спеціаліст, Спеціаліст I категорії	5
11	<b>Відділ з питань містобудування, архітектури, містобудівного кадастру та цивільного захисту</b>	
	Начальник відділу - Головний архітектор ОТГ, Головний спеціаліст	2
12	<b>Відділ з питань засобів масової інформації та зв'язків з громадськістю</b>	
	Начальник відділу, Головний спеціаліст, Інспектор по роботі з органами самоорганізації населення	4
13	<b>Відділ з питань розвитку економіки, торгівлі та оподаткування</b>	
	Начальник, Головний спеціаліст, Головний спеціаліст з питань електронних закупівель	3
14	<b>Старости</b>	9
15	<b>Господарська група</b>	17
	<b>УСЬОГО:</b>	<b>94</b>

**ЗАВДАННЯ 1****«Якою Ви бачите Вашу громаду: планування майбутніх кроків»**

Підготувати коротку презентацію ОТГ до 5 хвилин.

Мета презентації – розкрити, *якою Ви бачите Вашу громаду та як цього Ви плануєте досягти.*

Назва презентації

**Формування фундаменту МЕР «\_\_\_\_\_»**  
(назва громади)

Під час презентації необхідно розкрити такі аспекти:

1. Яким Вам вбачається майбутнє Вашої громади?

---



---



---

2. Назвіть декілька кількісних показників, здатних охарактеризувати стан громади через 5 років \_\_\_\_\_

---



---



---

визначте оптимістичний сценарій \_\_\_\_\_

---



---



---

3. Що потрібно зробити для того, щоб досягти цього рівня? (Зазначте щонайменше 3 завдання).

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

4. Які складові потенціалу Вашої громади будуть цьому сприяти (При підготовці слід скористатися документом «**ПОТЕНЦІАЛ ОТГ**»).

Складові потенціалу	Кількісні та якісні характеристики
<b>ПРИРОДНО-РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b>	
Земельні ресурси	
Водні ресурси	
Лісові ресурси	
Мінерально-сировинні ресурси	
Оздоровчі та рекреаційні ресурси	
<b>ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b>	
Виробництво	
Торгівля	
Інвестиції	
Базова інфраструктура	
Інженерно-транспортна інфраструктура	
<b>ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ</b>	
Демографічні характеристики	
Освітній і професійний рівні населення	

Ринок праці	
Соціальний добробут	
Рівень розвитку соціальної інфраструктури	
ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ	
НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ	
СТАН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	

5. Які найбільш значущі економічні проблеми стоять перед Вашою громадою?

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

6. Як Ви плануєте їх подолати? Напишіть, що конкретно і в який час має виконуватися, за такою схемою:

№	Що буде відбуватися (опис кроків)	Терміни реалізації

7. Як визначалися пріоритети розвитку громади?

НІ
<p>Які пріоритети розвитку Вашої ОТГ Ви обрали?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. _____</li> <li>2. _____</li> <li>3. _____</li> <li>4. _____</li> <li>5. _____</li> </ol> <p>Що лягло в основу такого вибору (які складові потенціалу громади)?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. _____</li> <li>2. _____</li> <li>3. _____</li> <li>4. _____</li> <li>5. _____</li> <li>6. _____</li> </ol> <p>За якою процедурою вони обиралися? <i>(процедура - обговорення і голосування на загальних зборах, заповнення анкет)</i></p> <p>Думки яких стейкхолерів важливі для визначення пріоритетів?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. _____</li> <li>2. _____</li> <li>3. _____</li> </ol>

Чи відображають обрані пріоритети думку більшості?

Хто приймав остаточне рішення?

8. Як Ви плануєте механізм реалізації бачення розвитку Вашої громади?

8. Наскільки місцева влада і громадяни відкриті до діалогу? Чому ви так вважаєте? Чи конструктивніший він? Чи приносить результати?

9. Чи враховується думка громадян при прийнятті рішень, що стосуються їх населеного пункту? Так \_\_\_\_\_ Ні \_\_\_\_\_. Якій процедурі обговорення надається перевага \_\_\_\_\_

10. Чи завжди є готовність у бізнесу та громадськості до співпраці?

Так \_\_\_\_\_ Ні \_\_\_\_\_. У чому це проявляється? \_\_\_\_\_



## Завдання 2

**«Пошук можливостей  
для започаткування та розвитку підприємництва у громаді»**

Підготувати коротку презентацію ОТГ до 7 хвилин.

Під час презентації необхідно розкрити такі аспекти:

1. Назвіть існуючі види підприємництва у Вашій громаді. Охарактеризуйте коротко стан підприємництва Вашої громади.

---

---

---

---

2. Які, на Ваш погляд, напрями підприємництва будуть розвиватися в майбутньому на території Вашої громади:

а) чи можливі нові види підприємництва? Які саме:

---

---

---

б) чи передбачається виключно підтримка та розвиток існуючих видів підприємництва? Перерахуйте основні напрями розвитку підприємництва Вашої громади (2-3 напрями)

---

---

---

---

3. Визначте оптимістичний сценарій розвитку підприємництва.

---

---

---

---

4. Охарактеризуйте основні проекти за напрямками розвитку підприємництва

---

---

---

---

5. Оцініть реалістичність напрямків розвитку підприємництва ОТГ на основі схеми SWOT-аналізу\*

**SWOT-аналіз підприємництва \_\_\_\_\_ ОТГ**

<b>«S» - Strengths (Сила)</b> <b>Сильні сторони напрямів розвитку підприємництва ОТГ</b>	<b>«W» — Weaknesses (Слабкість)</b> <b>Слабкі сторони напрямів розвитку підприємництва ОТГ</b>
<p>- Які конкурентні переваги є в напрямків розвитку підприємництва?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>- Які соціальні, економічні, демографічні та екологічні проблеми стоять на заваді добробуту громади?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>- Що громада робить добре?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>- Що громада робить погано?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>- До яких необхідних ресурсів громада має доступ?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>-Що у громаді гірше, ніж у громад-конкурентів?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<b>«О» — Opportunities (Можливості)</b>	<b>«Т» — Threats (Загрози)</b>
<p>- Які значні економічні можливості є у громади?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>- Від яких сьогоdnішніх та очікуваних у майбутньому технологічних, ринкових, соціальних та економічних тенденцій громада може одержати вигоди?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Які сьогоdnішні та майбутні технологічні, ринкові, соціальні та економічні тенденції потенційно можуть перешкоджати зростанню й розвитку підприємництва ОТГ?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

\* SWOT створено першими літерами англійських слів: (Strengths) сильні і (Weaknesses) слабкі сторони, (Opportunities) можливості і (Threats) загрози.

Сильні і слабкі сторони є внутрішніми чинниками ОТГ та перебувають під її контролем, а можливості і загрози – зовнішніми чинниками, які впливають на розвиток громади, але не перебувають під її безпосереднім контролем

5. Зіставте внутрішні та зовнішні чинники (SO, ST, WO, WT)\* для відповіді на питання:

	<b>S» - Strengths (Сила)</b> <b>Сильні сторони напрямів розвитку підприємництва ОТГ</b>	<b>«W» — Weaknesses (Слабкість)</b> <b>Слабкі сторони напрямів розвитку підприємництва ОТГ</b>
<b>«О» — Opportunities (Можливості)</b>	<p>SO - Як за рахунок сильних сторін можна використовувати наявні можливості (сприятливі фактори зовнішнього середовища)?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Які дії треба зробити, що б сприятливі фактори зовнішнього середовища зробили сильні сторони ще сильніше? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>WO - Як за рахунок сприятливих факторів зовнішнього середовища можна поліпшити свої характеристики (усунути недоліки)?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Що треба зробити, що б слабкі сторони не завадили скористатися наявними сприятливими факторами зовнішнього середовища?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<b>«Т» — Threats (Загрози)</b>	<p>ST - Яким чином, використовуючи сильні сторони, можна протистояти загрозам (несприятливих факторів зовнішнього середовища)?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Які дії треба зробити, що б загрози не позбавили громаду сильних сторін?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>WT - Що треба робити, щоб слабкі сторони не завадили належним чином протистояти загрозам?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Що треба робити, щоб слабкі сторони не збільшилися під впливом погроз?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

\* У результаті аналізу показників з кожної пари формується набір стратегій:

1. Стратегії SO “сили – можливості” (maxi-maxi), повинна прагнути того, щоб максимально використати можливості, які надає зовнішнє оточення, щоб зміцнити свої переваги – сильні сторони.
2. Стратегії ST “сили – погрози” (maxi-mini). Мета даних стратегій полягає в тому, щоб максимально розвинути певні сильні сторони, до того, як на них почнуть впливати негативні фактори зовнішнього оточення, або за допомогою наявних ресурсів мінімізувати дію цих несприятливих чинників.
3. Стратегії WO “слабкості – можливості” (mini-maxi). Стратегії даної групи намагаються “перетворити слабкості на сили” за рахунок можливостей, які представляє зовнішнє оточення.
4. Стратегії WT “слабкості – погрози” (mini-mini). Спрямовані на подолання тих слабкостей, що можуть посилитися в разі настання несприятливих умов зовнішнього оточення і погіршити оточення фірми.

6. Провести зіставлення факторів і намітити дії, які повинні (можуть) бути прийняті для започаткування / розвитку / Розширення підприємництва у громаді. Число заходів у цьому переліку може бути будь-яким, але, не менше чотирьох.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Визначте найбільш перспективний і найбільш пророблений проект розвитку підприємництва в ОТГ

---

## РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

### Наукові та навчально-методичні матеріали

1. Використання соціально-економічного потенціалу кооперації для розвитку сільських територій України: науково-аналітична доповідь // В. Борщевський В. І. Куліш, Н. Цимбаліста, І. Кравців. – Львів 2017, с. 56.
2. Досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області із залученням громади / І. І. Лех, С. А. Могильний, В. В. Назаренко; за ред. І.М. Санжаровського. – К.: «К.І.С.», 2008. – 96 с.
3. Економічний розвиток територій: агенції місцевого розвитку DETK [Електронний ресурс] / В. Воробей, К. Кравчук, Л. Мочарська та ін. – DETK, 2013. – Режим доступу: <http://prv.net.ua>.
4. Запровадження стратегічного планування в Україні: зб. док. і матеріалів / В. Тертичка. – К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. – 437 с.
5. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / За заг. ред. В. М. Олуйко. – К.: Ваїте, 2017. – 432 с.
6. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 396 с.
7. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендшел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. – 120 с.
8. Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку: практичний посібник / О. Берданова, Є. Фишко. – Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ "Софія-А", 2012. – 48 с.
9. Організація співробітництва територіальних громад в Україні: практичний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. – К., 2017. – 105 с.
10. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. – Варшава: Фонд Розвитку Місцевої Демократії, 2017. – 107 с.
11. Планування місцевого економічного розвитку: теорія і практика / Е. Дж. Блейклі. – 2-ге вид. – Львів : Літопис, 2002. – 416 с.
12. Планування місцевого сталого розвитку: посібник з формулювання стратегії сталого місцевого розвитку. – К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. – 67 с.
13. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко; Асоціація міст України. – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.
14. Планування розвитку територій: навч. посібн. / Ю. Б. Молодожен. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. – 284 с.

15. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів: підручник / М. В. Мінченко, Л. П. Чижів, А. В. Фролков. – ВТД "Університетська книга", 2004. – 442 с.
16. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Б. Винницький, М. Лендшел, Ю. Ратейчак та ін.; за ред. І. Санжаровського, Ю. Полянського. – К.: В-во «К.І.С.», 2007. – 120 с.
17. Практичний посібник для організацій громад (органи самоорганізації населення, кооперативи, організації співвласників багатоквартирних будинків, об'єднання громадян). – К. Проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду», 2012. – 78 с.
18. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 5. Стратегічний план розвитку громади. – К., 2016. – 100 с.
19. Про агенції місцевого розвитку [Електронний ресурс] / І. Гадай. – Режим доступу: <http://ldp.lviv.ua/amr.php>.
20. Проектна пропозиція: створення агенції місцевого розвитку [Електронний ресурс] / А. Гінкул // Центр реформ та місцевого розвитку. – 2017, ГО «Центр реформ та місцевого розвитку». – 29 с. – Режим доступу: <http://www.region.net.ua>.
21. Процес розробки стратегії регіонального розвитку: практичний посібник [Електронний ресурс]. – Проект: «Підтримка сталого регіонального розвитку», 2010. – 58 с. – Режим доступу: <http://surdp.eu/Strategic-Planning-Documents>.
22. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. / Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, В. В. Юзефович. – К.: – 2017. – 107 с.
23. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / А. Вігода, Б. Боврон, В. Мамонова та ін.; за ред. І. Санжаровського. – К.: Вид-во К.І.С., 2008. – 214 с.
24. Сталий розвиток суспільства: навчальний посібник / Л. Масловська, А. Садовенко, В. Середа, Т. Тимочко; 2-е вид. – К., 2011. – 392 с.
25. Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні / С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір, В. І. Жук [та ін.]. – К.: НІСД, 2013. – 54 с.
26. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / О. Берданова О., В. Вакуленко В. – Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
27. Стратегічне планування муніципального розвитку: навчально-методичний посібник. – Київ, 2013. – 205 с.
28. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук. – К.: – 2017. – 121 с.
29. Стратегічне планування розвитку територіальних громад / Р. Л. Брусак, Г.О. Дробенко, Ю.І. Свірський. – Львів: Вид-во «Сполом», 2001. – 118 с.

30. Стратегічне планування розвитку територій: навчально-методичний посібник / Л. С. Кутідзе. – Запоріжжя: ЗЦППКК, 2013. – 42 с.
31. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 96 с.
32. Стратегічне планування: навчальний посібник / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
33. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів: посібник за проектом USAID: Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність. – К, 2012. – 183 с.
34. Як організувати процес стратегічного планування: практичні рекомендації для українських міст та районів. – ПРООН, 2013. – 70 с.
35. Як створити життєздатну Агенцію місцевого розвитку: практичний посібник для українських міст та районів [Електронний ресурс]. – ПРООН, 2013. – 80 с.

### **Нормативно-правові акти**

1. Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: Розпорядження КМУ від 4 жовтня 2006 р. №504-р.
2. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 25, ст. 195 (редакція від 02.12.2012),
3. Про державні цільові програми : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 25, ст. 352 (редакція від 12.10.2018)
4. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закону України від 05.02.2015 № 157-VIII (редакція від 01.01.2019).
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385.
6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 р. № 75.
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку : наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29.07.2002 р. №224.
8. 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»
9. Про кооперацію: Закон України № 1087-IV (редакція від 06.11.2014).

10. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України» від 21.05.1997 № 280/97-ВР (редакція від 25.04.2018).
11. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України № 469/97-ВР, (редакція від 19.01.2013 р.)
12. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005, № 51, ст. 548 (редакція від 02.12.2012).
13. Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020» : Указ Президента від 12.01.2015 № 5/2015.

### **Інформаційні ресурси (рекомендовані сайти)**

1. Асоціація міст України. – Режим доступу: <https://www.auc.org.ua>
2. Всеукраїнська мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку». – Режим доступу: <http://regionet.org.ua>
3. Децентралізація в Україні. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua>
4. Офіційний сайт Міністерства регіональної політики, будівництва та житлово-комунального господарства України – Режим доступу: <http://minregion.gov.ua>.
5. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні. – Режим доступу: <http://surdp.eu/>
6. Ресурсний центр зі сталого місцевого розвитку. – Режим доступу: <http://rozvytok.in.ua/about>
7. Українська асоціація районних та обласних рад. – Режим доступу: <http://uaror.org.ua/>



## ЗМІСТ

Передмова .....	3
ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З ІНШИМИ СФЕРАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1. Поняття місцевого розвитку та необхідність його планування...	5
1.2. Стратегічне планування в системі муніципального менеджменту .....	8
1.3. Принципи стратегічного планування місцевого розвитку.....	18
<i>Контрольні запитання до теми .....</i>	20
<i>Тестові завдання за темою .....</i>	20
<i>Ситуаційні завдання за темою .....</i>	24
ТЕМА 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ	
2.1. Нормативно-правові акти планування місцевого розвитку .....	26
2.2. Суб'єкти національної системи планування розвитку територій .	32
2.3. Концепція соціально-економічного розвитку держави.....	36
2.4. Пріоритетні напрями збалансованого розвитку України .....	39
<i>Контрольні запитання до теми .....</i>	43
<i>Тестові завдання за темою .....</i>	44
<i>Ситуаційні завдання за темою .....</i>	47
ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ	
3.1. Послідовність робіт з розробки стратегії місцевого розвитку.....	48
3.2. Аналітична складова планування місцевого розвитку.....	50
3.3. Формулювання бачення місцевого розвитку.....	58
<i>Контрольні запитання до теми .....</i>	64
<i>Тестові завдання за темою .....</i>	65
<i>Ситуаційні завдання за темою .....</i>	70
ТЕМА 4. ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ	
4.1. Стейкхолдери стратегічного планування місцевого розвитку .....	75
4.2. Робоча група з планування місцевого розвитку та особливості її формування .....	78
4.3. Запровадження партнерського підходу до планування місцевого економічного розвитку в Україні .....	82
<i>Контрольні запитання до теми .....</i>	84
<i>Тестові завдання за темою .....</i>	84
<i>Ситуаційні завдання за темою .....</i>	86

## ТЕМА 5. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

5.1. Основні механізми реалізації стратегії місцевого розвитку .....	88
5.2. Складові організаційно-економічного механізму стимулювання економічного зростання на місцевому рівні.....	91
5.3. Механізм фінансування місцевого розвитку .....	102
<i>Контрольні запитання до теми .....</i>	<i>107</i>
<i>Тестові завдання за темою .....</i>	<i>107</i>
<i>Ситуаційні завдання за темою .....</i>	<i>110</i>

## ТЕМА 6. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

6.1. Поняття моніторингу та оцінювання у стратегічному плануванні. ....	112
6.2. Організація моніторингу та оцінювання.....	116
6.3. Визначення системи індикаторів для моніторингу та оцінювання реалізації стратегії .....	120
<i>Контрольні запитання до теми .....</i>	<i>123</i>
<i>Тестові завдання за темою .....</i>	<i>124</i>
<i>Ситуаційні завдання за темою .....</i>	<i>125</i>

## ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА РІВНІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

7.1. Планування розвитку громади .....	129
7.2. Складання економічного профілю громади .....	132
7.3. Послідовність розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади .....	137
7.4. Типова структура стратегії розвитку об'єднаної громади .....	142
7.5. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії розвитку громади .....	144
<i>Контрольні запитання до теми .....</i>	<i>148</i>
<i>Тестові завдання за темою .....</i>	<i>149</i>
<i>Ситуаційні завдання за темою .....</i>	<i>151</i>

## ТЕМА 8. ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

8.1. Різновиди інструментів стимулювання економічного зростання на місцевому рівні .....	155
8.2. Агенції місцевого економічного розвитку та їхня роль в економічному розвитку громади .....	159
8.3. Кластерний підхід до розвитку місцевої економіки .....	163
8.4. Поняття та місія технопарків як інструментів підтримки підприємництва на місцевому рівні .....	166
<i>Контрольні запитання до теми .....</i>	<i>168</i>
<i>Тестові завдання за темою .....</i>	<i>169</i>

## ТЕМА 9. УСПІШНІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ В УКРАЇНІ

9.1. Мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку.....	172
9.2. Міжнародні програми та проекти підтримки розвитку громад...	175
9.3. Успішні приклади донорських проектів та програм для реалізації реформи децентралізації влади.....	181
9.4. Ресурсні центри громад.....	185
<i>Контрольні запитання до теми</i> .....	187
<i>Тестові завдання за темою</i> .....	188
Додатки .....	190
Додаток А	
<i>Принципи стратегічного планування збалансованого розвитку адміністративно-територіальних одиниць</i> .....	190
Додаток Б	
<i>Планові заходи із забезпечення збалансованого розвитку на різних рівнях публічного управління в Україні</i> .....	191
Додаток В	
<i>Складові потенціалу адміністративно-територіальних одиниць та показники, що їх характеризують</i> .....	193
Додаток Д	
<i>Орієнтовний графік робіт робочої групи з розробки стратегії місцевого розвитку</i> .....	195
Додаток Е	
<i>Шаблон профілю громади</i> .....	196
Додаток Ж	
<i>Економічний профіль І-ї об'єднаної територіальної громади</i> .....	210
Додаток К	
<i>Завдання 1 «Якою Ви бачите Вашу громаду: планування майбутніх кроків»</i> .....	230
Додаток Л	
<i>Завдання 2 «Пошук можливостей для започаткування та розвитку підприємництва у громаді»</i> .....	233
Рекомендована та використана література .....	237

**Навчальне видання**

***СМЕНТИНА Наталія Валентинівна  
ФІАЛКОВСЬКА Анастасія Андріївна***

# **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ**

**Коректор: Щербак Зоя Миколаївна**

**Підп. до друку 21.11.19. Формат 60х84/16. Папір офс. Цифровий. друк.**

**Ум. друк. арк. 12,7. 244 с.**

**Тираж 100 пр. Замовлення № 134/12.**

**Надруковано з макету замовника  
Друкарня ФОП Гуляєва В.М.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6205  
Київська обл., м. Обухів, вул. Малишка, 5  
044 495 0279, 050 496 0279  
drukaryk.com**