

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА

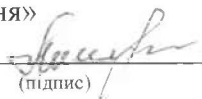
КАФЕДРА ФІНАНСОВОГО ТА ПОДАТКОВОГО ПРАВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

Здобувача вищої освіти II рівня, II курсу, ПМУ-23-1 групи,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітньо-професійна програма «Публічне управління фінансовою діяльністю держави та органів
місцевого самоврядування»


(підпис)

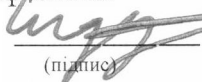
Левицький Максим Юрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник


(підпис)

Аністратенко Юлія Ігорівна, д.ю.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

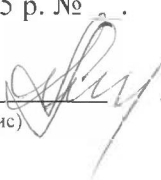
Керівник освітньо-професійної
програми


(підпис)

Сидоренко Олексій Миколайович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри фінансового та податкового права
протокол від «08» січня 2025 р. № .

Завідувач кафедри


(підпис)

Глух Марина Василівна, к.ю.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 13 24.01.2018. [signature]
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 07.01.2018.
(до захисту, на доопрацювання) (дата)

Результат захисту відхилено 14.02.2018.
(оцінка) (дата)

Голова комісії: [signature] О.Г. Мик
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: [signature] М.В. Глук
(підпис) (ініціали, прізвище)

[signature] О.А. Дол
(підпис) (ініціали, прізвище)

[signature] А.В. Гарб
(підпис) (ініціали, прізвище)

ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		1. Бєсєдєв 2. Шєвєлєв 3. Дєдєв 4. Бєлєв 5. Бєлєв
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
90	A	Вірнісно	14.02.25	1. Бєсєдєв 2. Шєвєлєв 3. Дєдєв 4. Бєлєв 5. Бєлєв

АНОТАЦІЯ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Мета роботи – дослідження напрямів, етапів, можливостей стратегічного планування територіального розвитку та визначення напрямів його удосконалення в період інформатизації суспільства.

Завданнями роботи є розгляд та дослідження теоретичних та прикладних питань при здійсненні стратегічного планування територіального розвитку. Розробка інструментарію та настанов.

Предметом дослідження є механізми та система побудови стратегій та програм при здійсненні планування розвитку територій.

Об'єктом дослідження є покращення механізму завдяки аналізу здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Базою дослідження виступають наукові праці, теоретичні та практичні розробки у сфері стратегій розвитку, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність місцевих влад.

За результатами дослідження сформульовані конкретні рекомендації щодо підвищення рівня спроможності територій, розроблено настанови для створення чіткого плану по розвитку місцевості користуючись простими методами прийняття оціночних рішень завдяки аналізу сучасних потреб.

Поданий матеріал може бути використаний, зокрема у:

науково-дослідній сфері – для подальшого опрацювання проблематики створення та оптимізації стратегії розвитку територіального розвитку;

навчальному процесі – під час підготовки підручників і навчальних посібників, а також для підготовки до лекцій і практичних занять з відповідних дисциплін;

правотворчій діяльності – під час удосконалення нормативно-правових актів, які регулюють створення стратегій розвитку;

правозастосовній діяльності – для удосконалення діяльності органів державної влади у сфері дослідження проблемних питань.

Кваліфікаційна робота містить 50 сторінок, 2 таблиці, список використаних джерел 52 найменувань.

Ключові слова: державне управління; планування; стратегічне планування; соціально-економічний розвиток країни; територіальний розвиток; інструментарій стратегічного планування.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2024 рік.

Рік захисту роботи – 2025 рік.

ANNOTATION

STRATEGIC PLANNING OF TERRITORIAL DEVELOPMENT

The purpose of the study is to investigate the directions, stages, and possibilities of strategic planning of territorial development and to identify areas for its improvement in the period of informatization of society.

The tasks of the work are to consider and study theoretical and applied issues in the implementation of strategic planning of territorial development. To develop tools and guidelines that will be relevant to the development of the program.

The subject of the study is the mechanisms and system of building strategies and programs in the implementation of territorial development planning.

The object of the study is to improve the mechanism by reviewing and analyzing the best practices of strategic planning for the development of territorial communities.

The research is based on scientific papers, theoretical and practical developments in the field of development strategies, regulations governing the activities of local authorities.

Based on the results of the study, specific recommendations for increasing the level of capacity of the territories were formulated, guidelines for creating a clear plan for the development of the area were developed using simple methods of making evaluative decisions through the analysis of current needs.

The presented material can be used, in particular, in
research - for further elaboration of the issues of creating and optimizing a territorial development strategy;

in the educational process - in the preparation of textbooks and manuals, as well as for preparation for lectures and practical classes on.

The qualification work contains 50 pages, 2 tables, a list of references of 52 titles.

Keywords: public administration; planning; strategic planning; socio-economic development of the country; territorial development; strategic planning tools, informatization

The year of completion of the qualification work is 2024.

The year of defense is 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА.....	15
1.1 Стратегічне планування - поняття, принципи етапи реалізації	15
1.2 Нормативно правова база стратегії планування територіального та місцевого розвитку	18
1.3 Основні етапи розробки стратегічного плану розвитку території.....	19
Висновок до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ.....	24
2.1 Організаційне забезпечення стратегічного планування. Стратегічне планування місцевого розвитку.....	24
2.2 Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку.....	27
2.2.1 Порівняльний аналіз та SWOT як ключові методи стратегічного планування	30
2.2.2 Використання моделі PESTELE	34
РОЗДІЛ 3.МОНІТИРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ	38
3.1 Сутність моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні: спільні та відмінні риси.....	38
3.2. Організація моніторингу та оцінювання	40
Висновок до розділу 3	43
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Розвиток територій – це складний процес, що охоплює широкий спектр елементів: від нормативно-правових документів до конкретних інструментів та механізмів реалізації проєктів. Саме завдяки цим елементам органи місцевого самоврядування будують ефективні комунікації, зміцнюють імідж громади та успішно втілюють стратегічні плани розвитку.

Децентралізація надасть громадам значну автономію та розширить їхні можливості. Тепер органи місцевого самоврядування зможуть самостійно визначати пріоритети, залучати інвестиції та реалізовувати амбітні проєкти. Однак, разом з новими можливостями виникають нові виклики.

У контексті децентралізації управління розвитком територій стає більш складним та багатогранним. Крім традиційних суб'єктів управління, до процесу залучаються представники громади, бізнесу та громадських організацій. Такий розширений підхід вимагає використання нових інструментів та механізмів управління.

Аналіз теоретичних засад державного управління та місцевого самоврядування доводить, що в умовах децентралізації конкурентна перевага територіальних громад залежить від:

Унікальних ресурсів: матеріальних (природні ресурси, інфраструктура) та нематеріальних (імідж, людський капітал).

Організаційної здатності: ефективного використання наявних ресурсів.

Управлінської та фінансової самодостатності: здатності самостійно приймати рішення та фінансувати розвиток.

Метою дослідження є всебічний аналіз теоретичних засад та практичних аспектів стратегічного планування територіального розвитку, виявлення сучасних трендів та дослідження механізму моніторингу стратегічного плану. Особлива увага буде приділена дослідженню механізмів та інструментів стратегічного планування, які дозволяють враховувати різноманітні інтереси зацікавлених сторін та забезпечувати ефективне використання ресурсів територіальних громад.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування розвитку територій на місцевому рівні.

Предметом дослідження є механізми та система побудови стратегій і програм при здійсненні планування розвитку територій, зокрема, їх адаптація до умов інформаційного суспільства.

Базою дослідження виступають наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі стратегічного планування, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, а також результати емпіричних досліджень та кращі практики стратегічного планування територіального розвитку.

У процесі дослідження планується вирішити наступні **завдання**:

- Проаналізувати теоретичні підходи до стратегічного планування територіального розвитку.
- Дослідити сучасний стан стратегічного планування в Україні та за кордоном.
- Виявити основні процеси розробки стратегічного плану.
- Дослідження механізму моніторингу ефективності планування розвитку територій.

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА

1.1 Стратегічне планування - поняття, принципи етапи реалізації

Слово "стратегія" має давню історію, що сягає коренями до давньогрецького "stratos", що означає "мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою". Видатні полководці минулого розуміли, що успіх військової кампанії залежить не лише від сили армії, а й від вміння правильно планувати дії, обирати оптимальний час для битви та вдало вести переговори.

У сучасному контексті стратегія набуває ширшого значення і застосовується в різних сферах діяльності, зокрема в плануванні розвитку територій. Ефективна стратегія місцевого розвитку повинна відповідати таким основним критеріям:

- **Чіткі цілі:** Стратегія має чітко визначені цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату розвитку території.
- **Підтримка громади:** Стратегія має бути спрямована на залучення та підтримку громадської ініціативи, оскільки саме місцеві жителі є основними бенефіціарами розвитку.
- **Концентрація зусиль:** Ресурси та зусилля мають бути зосереджені на пріоритетних напрямках розвитку, які найбільш ефективно сприятимуть досягненню поставлених цілей.
- **Гнучкість:** Стратегія має бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Це дозволить мінімізувати витрати та максимізувати результати.
- **Координація:** Стратегія має забезпечувати узгоджені дії всіх учасників процесу розвитку, від органів місцевого самоврядування до громадських організацій та бізнесу.
- **Послідовність:** Стратегія має передбачати чіткий порядок дій та відповідальність за їх виконання.
- **Ресурсне забезпечення:** Стратегія має бути підкріплена необхідними ресурсами, як фінансовими, так і людськими.



Рис.1.1 - Стратегія місцевого розвитку як багатогранне поняття

Стратегія має бути динамічною, здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища (реактивність) та одночасно визначати напрямки розвитку території (проактивність). Стратегічне управління, як інструмент, дозволяє поєднати ці два аспекти, забезпечуючи баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями. З'явившись у 60-70-х роках XX століття, стратегічне управління дозволило відрізнити операційне управління повсякденною діяльністю від стратегічного планування, спрямованого на майбутнє."

Стратегічне управління – це не просто планування, а постійний процес, який допомагає організаціям, територіям чи державам рухатися в бажаному напрямку. Це як компас, що вказує шлях у мінливому світі. Воно дозволяє визначити чіткі цілі, розробити план дій та мобілізувати ресурси для їх досягнення.

Чому стратегічне управління важливе для місцевого самоврядування?

Світ змінюється надзвичайно швидко, і те, що було успішним вчора, може бути неефективним сьогодні. Традиційні підходи до планування, засновані на екстраполяції минулих трендів, часто не справляються з новими викликами. Стратегічне управління пропонує більш гнучкий та адаптивний підхід.

У чому відмінність між стратегічним і традиційним довгостроковим плануванням?

- **Бачення майбутнього:** Традиційне планування припускає, що майбутнє – це просто продовження сьогодення. Стратегічне планування ж враховує невизначеність майбутнього та намагається передбачити різні сценарії розвитку.

- **Аналіз зовнішнього середовища:** Стратегічне планування приділяє велику увагу аналізу зовнішнього середовища, виявленню нових можливостей та загроз. Традиційне планування, як правило, більше зосереджено на внутрішніх факторах.

- **Гнучкість:** Стратегічні плани більш гнучкі та легко адаптуються до змін. Традиційні плани часто є жорсткими і важко змінюються.

Переваги стратегічного управління для територій:

- **Збільшення конкурентоспроможності:** Дозволяє виявляти нові можливості для розвитку та адаптуватися до змін на ринку.

- **Ефективне використання ресурсів:** Забезпечує оптимальне розподілення ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

- **Поліпшення прийняття рішень:** Допомогає приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу різних сценаріїв.

- **Залучення громадськості:** Сприяє залученню громадськості до процесу планування та підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування.

Стратегічне планування місцевого розвитку ґрунтується на принципах стратегічного планування сталого розвитку територій та низці спеціальних принципів (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи стратегічного планування місцевого розвитку

Принципи	Змістовність принципів стратегічного планування регіонального розвитку
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, унесених 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, базованої на соціальному консенсусі
Спадкоємність	Залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії
Альтернативність	Опрацювання альтернативних варіантів 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

1.2 Нормативно правова база стратегії планування територіального та місцевого розвитку

Завдяки проведенню реформи децентралізації та впровадженню програмно-цільового методу у систему управління розвитком територіальних громад, на органи місцевого самоврядування було покладено відповідальність за розробку довгострокових та короткострокових планів. Документом стратегічного планування є стратегія розвитку громади, розрахована на 7-10 років, а для поточних завдань використовуються місцеві програми соціально-економічного розвитку та цільові програми, що розробляються на період 1-3 роки. Основою для розробки цих документів є всебічний аналіз потенціалу громади та існуючих проблем, а також визначення конкретних заходів для їх вирішення. Стратегія та програми мають бути взаємопов'язані, де стратегія визначає загальні напрями розвитку, а програми – конкретні кроки для їх реалізації.

Стратегія громади є невід'ємною частиною загальнодержавної та міжнародної системи планування. Вона має узгоджуватись з низкою стратегічних документів,

зокрема "Державною стратегією регіонального розвитку", "Національною економічною стратегією" та Цілями сталого розвитку ООН.

Головна мета стратегічного планування – це досягнення конкретних результатів, які можна виміряти за допомогою спеціальних індикаторів. Цей підхід дозволяє відстежувати прогрес у розвитку громади та вносити необхідні корективи.

Децентралізація надає громадам більшу автономію та відповідальність за свій розвиток. Стратегічне планування сприяє більш ефективному управлінню, залученню громадськості та прозорості в прийнятті рішень. Воно також допомагає уникнути ситуацій, коли розвиток громади залежить від особистих рішень окремих чиновників.

1.3 Основні етапи розробки стратегічного плану розвитку території

Таблиця 2.

Основні етапи розробки Стратегічного плану розвитку території (СПРТ)

Назва етапу	Характеристика етапу	Основні результати
1. Організаційно інформаційне забезпечення створення СПРТ	Передбачає створення добре організованої та високоефективної команди, яка об'єднує в своєму складі фахівців тих областей, які знаходяться в безпосередньому контакті зі споживачами (громада, організації, органи державного управління тощо) і тих, хто здійснює проектування і розробку стратегічного плану. Забезпечення конфіденційності інформації, цілісності даних, захист від несанкціонованого створення або знищення даних.	Створення робочої групи та проведення стартової наради. Основними функціями такої групи повинні стати розробка і контроль за виконанням СПРТ.
2. Розробка профілю громади	Об'єктивна оцінка поточного стану території за допомогою статистичних даних, даних соціологічних опитувань, даних архівів й іншої інформації для підготовки та здійснення стратегічного планування з урахуванням конкретних умов. Аналізується суспільно-географічне положення, демографічна ситуація, загальний рівень розвитку промислового виробництва, суміжних галузей економіки, формування соціальної політики, природно-ресурсний потенціал тощо з метою визначення місії й бачення та вибору пріоритетів розвитку регіону.	Створення аналітичного документа з метою якнайкраще показати стан розвитку території та громади.

3. Стратегічний аналіз території	За його допомогою визначаються стратегічні можливості й перспективи розвитку території. Стратегічний аналіз дозволяє частково зняти невизначеність при прийнятті стратегічних рішень, сприяє гнучкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечує багатоваріантність стратегічних рішень на різних ринках. Тобто, це засіб перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу середовища, в базу даних для прийняття стратегічних рішень.	Визначення ключових Стратегічних цілей і пріоритетів, вибір оптимальних напрямів досягнення поставлених цілей, створення стратегічної карти і збалансованої системи показників.
4. Розрахунок величини валового регіонального продукту	Визначення узагальнюючого показника економічної діяльності регіону (території), який характеризує процес виробництва товарів і послуг для кінцевого використання. Показник розраховується з метою об'єктивної оцінки рівня розвитку даної території і порівняння його з даними по Україні загалом.	Визначення до якої групи (розвинених, середньорозвинених або слаборозвинених (депресивних)) відноситься регіон за своїм рівнем соціально-економічного розвитку.
5. Розробка стратегічного плану соціально-економічного розвитку території	Вибір найкращої стратегічної альтернативи для реалізації. Розробка функціональних стратегічних планів. Розробка фінансового плану, визначення пріоритетних джерел та цілеспрямований розподіл коштів з метою скорочення витрат і / або підвищення ефективності. Впорядкування і конкретизація програм розвитку і проєктів, розробка бізнес-планів їх реалізації, складання бюджетів.	Розроблений стратегічний план дій з комплексом стратегічних завдань, деталізованих до конкретних заходів, які, у свою чергу, конкретизуються в цільові нормативи і показники, що визначають ідеальний майбутній стан території.
6. Моніторинг виконання запланованих заходів	Створення системи моніторингу реалізації СПРТ, процесу звітності та отримання зворотного зв'язку. Ревізія актуальності затвердженого плану відповідно до поточної ситуації.	Щорічна оцінка виконання СПРТ, визначення статусу реалізації запланованих заходів і, як наслідок, статусу реалізації національних цілей, визначених у стратегічному плані. Моніторинг та щорічне коригування плану на основі оновлення ключових критеріїв та індикаторів.

Як вже зазначалось в табл.2, оцінюють ефективність виконання розробленого СПРТ на основі прийнятої системи показників, яка включає в себе як кількісні показники, так і якісні характеристики. Порівняння поточних значень цільових показників з тими, які встановлені в стратегічному плані за звітний період, буде показувати відхилення (зменшення або збільшення) від мети. Звичайно склад показників різниться залежно від виділених стратегічних цілей і пріоритетів.

Однак, на наш погляд, обов'язковим є включення до складу збалансованої системи показників наступних: рівень безробіття населення даної території, кількість новостворених робочих місць, рівень забезпечення населення даної території житлом, середній рівень заробітної плати, кількість лікарняних закладів тощо.

З метою ефективної реалізації розробленого СПРТ та для забезпечення спільної відповідальності (причетності) за виконувані дії, необхідно і дуже важливо детально вказати компетенції та відповідальність кожного члена команди за виконання окремих завдань.

За своєю суттю стратегічне планування – це безперервний процес, в ході якого необхідно знайти найкоротший та найефективніший шлях до поставленої мети.

Для отримання найкращих результатів в процесі реалізації виділених етапів можуть бути використані наступні методи [1, 2, 5, 10, 15]:

- стратегічний огляд або аудит – для уточнення місії, бачення, стратегічних цілей та концепції розвитку території;

- метод «дерева цілей» – дозволяє об'єднати всі можливі цілі розвитку в єдину систему, наочно показує найкоротший шлях до досягнення складних, стратегічно важливих результатів; передбачає декомпозицію цілей довгострокового розвитку (завдань, очікуваних результатів діяльності) шляхом поділу загальної мети на підцілі, а їх, у свою чергу, на більш детальні складові, підцілі нижчих рівнів;

- матриця сили / інтересу зацікавлених сторін – для аналізу і визначення впливу, інтересів і пріоритетів основних зацікавлених сторін (наприклад, органів державного управління, постачальників, кредиторів, громади тощо);

- визначення ключових компетенцій – для визначення «основних» або «відмітних» компетенцій, які проявлять себе найкращим чином і забезпечать досягнення конкурентних переваг, провідну ринкову позицію в довгостроковій перспективі;

- PESTLE-аналіз – дозволяє створити чітке уявлення про умови макросередовища (зовнішнього середовища): зовнішня політика, економічні відносини, соціально-культурні зв'язки, технологічні можливості, правові

особливості та екологічні умови; правильно оцінити ризики і можливості, ключові ринкові тенденції розвитку території;

– SWOT-аналіз – з метою визначення та оцінки зовнішніх загроз і можливостей, а також внутрішніх слабких і сильних сторін, для виявлення і встановлення пріоритетів стратегічних питань;

– ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати завдання залежно від їх впливу на загальний результат; завдяки своїй універсальності методика ABC може бути використана в стратегічному і тактичному управлінні, плануванні та бюджетуванні, логістиці й управлінні запасами тощо;

– метод сценаріїв – з метою зіставлення та оцінки можливих сценаріїв розвитку ситуації для повнішого визначення критичних ситуацій і вироблення правильних рішень;

– моніторинг і аналіз ключових секторів ділового середовища, включаючи регулюючі органи, галузі, ринки, конкурентів, технології, демографію, економіку тощо – для визначення найважливіших секторів навколишнього середовища;

– різні види фінансових і операційних аудитів – для виявлення сфер, в яких покращення можуть надати стратегічну перевагу.

Щоб гарантувати успіх розробленого СПРТ, потрібно зміцнювати співробітництво і участь в розробці та проведенні реформ. Необхідно збільшити поінформованість органів державного управління, партнерів та широкої громадськості щодо невідворотності таких реформ. У процесі розробки плану та під час його реалізації важливим є створення позитивної атмосфери, що сприятиме заходам, які вживаються. Комунікаційні зусилля повинні бути зосереджені на інформуванні та підвищенні рівня обізнаності як широкого загалу, так і окремих зацікавлених сторін про досягнуті зміни в соціально-економічному житті. Це повинно призвести до більшої спільної відповідальності за проведені реформи і допомогти в подоланні негативних коментарів, пов'язаних з можливим недостатнім прогресом на початку реалізації СПРТ. Для цього доцільним є публікація інформації про вжиті заходи, організація зустрічей, конференцій та семінарів, присвячених виконаним і запланованим заходам, адресованих широкому загалу або обраним партнерам (залежно від тематики). Також необхідно розглянути варіант

створення сайту, присвяченого висвітленню заходів щодо реалізації СПРТ.

Висновок до розділу 1

Стратегічне планування – це компас для розвитку громади. Воно допомагає зорієнтуватися в складних умовах, визначити пріоритети та ефективно використовувати ресурси. Для об'єднаних територіальних громад стратегічне планування є не просто бажаним, а життєво необхідним інструментом.

Чому це так важливо? По-перше, стратегічне планування дозволяє комплексно аналізувати ситуацію в громаді, виявляти сильні сторони, слабкості, можливості та загрози. По-друге, воно допомагає формулювати чіткі цілі та завдання, які спрямовані на покращення життя громади. І, нарешті, стратегічне планування забезпечує систематичний моніторинг виконання запланованих заходів.

Переваги стратегічного планування:

- Спрямованість на результат: чітко визначені цілі та завдання.
- Ефективне використання ресурсів: оптимальне розподілення коштів та сил.
- Залучення громадськості: спільне прийняття рішень та підвищення відповідальності.
- Стійкість до змін: гнучкість плану та можливість адаптації до нових умов.
- Покращення іміджу громади: демонстрація прозорості та відповідальності.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

2.1 Організаційне забезпечення стратегічного планування. Стратегічне планування місцевого розвитку.

Ініціатором процесу розроблення стратегії місцевого розвитку може стати будь-який суб'єкт територіальної громади. Ключовими аспектами при ініціюванні процесу є обґрунтування актуальності та корисності стратегічного планування для громади, визначення можливих перешкод, щодо запровадження планування, можливості в їх подоланні.

Насамперед для створення стратегії потрібна підтримка місцевого керівництва, тобто міського голови, якщо не місцева влада є її ініціатором. Початком роботи має нормативно-правовий акт від органу місцевого самоврядування, в якому до відома територіальної громади доводиться, що розпочинається робота над підготовкою стратегії місцевого розвитку

Для забезпечення ефективного управління процесом розробки та реалізації стратегії місцевого розвитку створюється робоча група. Вона є ключовим координатором усіх заходів, відповідальним за прийняття важливих рішень та забезпечення загального стратегічного напрямку розвитку території.

Склад робочої групи має включати такі верстви:

- депутати місцевої ради;
- керівники управлінь (відділів) виконкому;
- керівники (представники) громадських організацій;
- представники місцевого бізнесу;
- керівники органів самоорганізації населення;
- представники місцевих ЗМІ;
- інші представники місцевого впливу;

Робоча група з розробки стратегії має бути представницькою, аби відображати інтереси всіх груп населення. Залучення представників різних політичних сил забезпечить розробку стратегії, яка матиме підтримку більшості громади та буде стійкою до політичних змін. Такий підхід гарантує, що стратегія служитиме інтересам усього громадського співтовариства на довгі роки.

Залучення різних верств населення до процесу розробки стратегії місцевого розвитку є важливим кроком для подолання таких проблем, як недовіра громадян до можливості спільної роботи, взаємна підозрілість, відсутність чіткого бачення майбутнього та небажання об'єднувати зусилля. Успішне вирішення цих питань стане вагомим внеском у розвиток людського потенціалу громади.

Очевидно, що різні групи та особи по-різному братимуть участь у підготовці стратегії. Одні активно включатимуться в дискусії, уникаючи при цьому реального внеску у вирішення питань. Інші будуть підтримувати обговорення, але не запропонують конкретних рішень. Деякі учасники під виглядом захисту загальних інтересів вирішуватимуть свої особисті задачі, тоді як інші, вирішуючи власні справи, одночасно сприятимуть суспільним цілям.

Водночас участь у стратегічному плануванні громади не означає обов'язкового залучення кожного її мешканця до розробки стратегії. Достатньо визначити ключові соціальні групи, які складають громаду, та налагодити співпрацю з їхніми лідерами. Позиція керівника допоможе краще зрозуміти поведінку та інтереси людей, що належать до його оточення.

Практика українських міст демонструє, що залучення громадян до стратегічного планування є необхідним та ефективним на всіх рівнях цього процесу. Зокрема:

- Інформаційний рівень участі: місцева громада має бути поінформована про всі події та процеси.
- Консультативний рівень участі: активним громадянам слід забезпечити можливість висловлювати пропозиції з гарантією того, що ці пропозиції будуть враховані.
- Партнерський рівень участі: компетентні члени громади («місцева еліта») повинні мати змогу безпосередньо брати участь у створенні та реалізації стратегії.
- Основними критеріями для відбору членів Робочої групи є:
- Активність у соціальному, економічному, громадському та культурному житті громади.

- Знання місцевої ситуації, наявність ресурсів (інтелектуальних, фінансових, творчих тощо), а також час і бажання долучитися до розробки чи впровадження стратегії.
- Реальна можливість впливати на ситуацію в громаді та готовність інвестувати ресурси (фінансові, матеріальні, нематеріальні) для реалізації програм місцевого розвитку.
- Для підвищення ефективності Робочої групи необхідно організувати її роботу таким чином, щоб вона функціонувала як результативний керівний орган. Для цього потрібно розробити план діяльності, який передбачає:
- Чіткий графік засідань.
- Частоту та формат зустрічей із громадськістю та бізнесом, кількість учасників на кожному етапі планування.
- Призначення відповідальних за збір та аналіз базової інформації.
- Визначення термінів і способів проведення соціологічних досліджень.
- Розподіл обов'язків щодо обробки отриманих даних.
- Чіткі строки завершення кожного етапу.

Забезпечення структурованого підходу та залучення різних груп громадян дозволяє досягти максимальної ефективності у створенні та реалізації стратегії розвитку громади.

Основні функції Робочої групи:

1. Підготовка стратегічних документів:

Розробка стратегічного бачення, визначення довгострокових пріоритетів і середньострокових цілей, які будуть представлені на затвердження місцевій раді.

2. Розробка базового тексту Стратегії:

Формування та підготовка базової версії тексту Стратегії місцевого розвитку для подальшого розгляду і затвердження місцевою радою.

3. Адаптація нормативно-правової бази:

Розробка змін до місцевих нормативних актів, які регулюють процес стратегічного планування, включаючи кадрові питання, що стосуються складу Робочої групи.

4. Визначення першочергових дій:

Відбір заходів і проектів, рекомендованих для реалізації в першу чергу, з подальшим їх включенням у базову версію Стратегії місцевого розвитку.

2.2 Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку

Стратегічне планування розвитку громад спрямоване на розв'язання одного з основних завдань будь-якої системи: визначення ключових напрямів, у які слід спрямовувати наявні ресурси для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку території.

У ситуації обмеженості ресурсів виникає потреба встановлення пріоритетів, що визначають, на які сфери буде розподілено доступні фінансові та матеріальні засоби. Це можуть бути інвестиції в освіту, модернізацію дорожньої інфраструктури, покращення житлово-комунальних послуг, підвищення заробітних плат або стимулювання підприємницької діяльності. Для цього стратегія має дати відповідь на питання про особливості розвитку території, визначити основні пріоритети, цілі та можливі сценарії її зростання в існуючих умовах, а також окреслити роль громади на регіональному та національному рівнях. Як правило, пошук такої відповіді є непростим завданням.

Для його вирішення необхідно провести детальний аналіз усіх аспектів життєдіяльності громади та зовнішніх чинників, що на неї впливають. Одних лише обговорень недостатньо – важливо чітко окреслити конкурентні переваги території та підкріпити стратегічний вибір конкретними аналітичними даними.

Основні методи аналітичної діяльності в рамках стратегічного планування

1. **Соціально-економічний аналіз** – оцінка економічних і соціальних процесів у громаді.
2. **Порівняльний аналіз** (*Comparative analysis*) – визначення сильних і слабких сторін території шляхом зіставлення з іншими громадами.
3. **SWOT-аналіз** – ідентифікація внутрішніх переваг (*Strengths*) та недоліків (*Weaknesses*), а також зовнішніх можливостей (*Opportunities*) і загроз (*Threats*).

4. **PESTLE-аналіз** – оцінка впливу політичних (*Political*), економічних (*Economic*), соціальних (*Social*), технологічних (*Technological*), правових (*Legal*) та екологічних (*Environmental*) чинників.

5. **Соціологічний аналіз** – вивчення громадської думки, потреб мешканців і рівня їхньої довіри до органів місцевої влади.

Інформаційною основою для проведення аналізу стану розвитку території слугують(3):

- Генеральний план розвитку території, інша існуюча містобудівна документація;
- дані управління (відділу) економіки облдержадміністрації та виконавчого комітету місцевої ради;
- програми соціально-економічного розвитку та окремих сфер і звіти про їх виконання;
- дані Державного комітету статистики України та його місцевих підрозділів;
- дані галузових міністерств та відомств, якщо їх профільні підприємства знаходяться на даній території;
- інформація банків;
- результати соціологічних досліджень;
- результати наукових досліджень, що стосуються даної території;
- матеріали засобів масової інформації;
- дані земельного кадастру;
- соціально-економічний паспорт території;
- дані метеостанції;
- матеріали краєзнавчого та інших музеїв;
- інша інформація публічного користування.

Результати соціально-економічного аналізу подаються у вигляді окремого розділу Стратегії – **Профіль громади**.

Профіль громади – це розгорнутий документ, що містить аналіз та оцінку поточного стану розвитку території у динаміці (зазвичай охоплює дані за останні п'ять років).

Цей документ може включати таку інформацію:

- короткий огляд історії території;
- географічне положення та особливості сусідніх територій;
- природно-ресурсний потенціал, включаючи кліматичні характеристики (температурний режим, кількість опадів, вологість повітря, напрямки вітрів тощо);
- демографічну ситуацію;
- динаміку соціально-економічного розвитку;
- рівень добробуту населення та його економічну активність;
- структуру господарського комплексу території (промисловість, будівельний сектор, транспорт);
- соціальну інфраструктуру громади (стан підприємств комунальних послуг, систему освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та туризму);
- комунальну власність і процеси приватизації;
- земельний ринок та особливості земельних відносин;
- екологічний стан та заходи з охорони довкілля;
- фінансово-бюджетну ситуацію та інвестиційний клімат;
- політичну ситуацію в громаді;
- систему управління місцевим розвитком;
- рівень розвитку громадських організацій, органів самоорганізації населення, ступінь взаємодії влади з громадськими ініціативами та приватним сектором;
- рівень прозорості влади та рівень довіри мешканців до неї.

Розробка **Профілю громади** необхідна для більш точного аналізу поточного соціально-економічного стану, що, безперечно, впливає на вибір варіантів розвитку та ключових напрямків місцевої політики. Тому цей розділ **Стратегії** має містити оцінку динаміки змін та основних аспектів життєдіяльності території за останні

роки, що дозволить здійснити більш обґрунтовані прогнози соціально-економічного розвитку на найближчий період. Це стане основою для формування реалістичних сценаріїв з урахуванням поточних умов або можливих змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

Використання таких прогнозів зробить **стратегію місцевого розвитку** більш життєздатною. Доцільним є залучення незалежних експертів-аналітиків для роботи над **Профілем громади**: вони здатні неупереджено оцінити, які напрями розвитку дійсно перспективні, а які не мають потенціалу. Це пояснюється тим, що вони позбавлені місцевих стереотипів і не перебувають у зв'язках із жодною зі сторін місцевого управління.

Окрім цього, **Профіль громади** є важливим інструментом для полегшення доступу території до кредитних ресурсів, грантових програм та залучення інвестицій. Саме цей розділ **Стратегії** часто використовується потенційними інвесторами для оцінки можливостей регіону та його здатності виконувати фінансові зобов'язання. Інвесторів цікавлять конкурентні переваги цієї території порівняно з іншими місцями, де вони можуть розмістити свої капіталовкладення.

2.2.1 Порівняльний аналіз та SWOT як ключові методи стратегічного планування

Розробникам стратегії розвитку важливо здійснити порівняльний аналіз та визначити позицію території у конкурентному середовищі регіону, країни чи навіть світу (залежно від масштабу та значущості даної місцевості). Фахівці у сфері стратегічного планування наголошують, що не варто обирати в якості пріоритетного напрямку те, у чому територія не має суттєвих переваг або навіть поступається сусіднім громадам. Водночас доцільно акцентувати увагу на власних сильних сторонах, щоб максимально використати наявні можливості.

Тому бажано зіставляти статистичні показники території з середніми значеннями по Україні, у конкретному регіоні, а також із даними потенційних конкурентів – схожих міст або територій в інших країнах. Важливо визначити роль території у загальнодержавному поділі праці.

Для оцінки якісних параметрів місцевого розвитку найчастіше застосовують SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє на початковому етапі визначити сильні та слабкі

сторони певної території, а також зовнішні можливості та загрози її подальшого розвитку. SWOT-аналіз дає перше уявлення про ключові економічні та соціально-політичні аспекти, які мають значення для розвитку громади. Для більш детального дослідження застосовують додаткові аналітичні методи (наприклад, соціально-економічний та порівняльний аналіз).

Методика SWOT-аналізу була розроблена у середині XX століття як інструмент для прийняття зважених управлінських рішень у компаніях, що працювали в умовах динамічної конкуренції. Вона дозволила пов'язати ключові внутрішні характеристики організації (переваги та недоліки) з результатами оцінки зовнішнього середовища (можливості та ризики).

Аналіз сильних і слабких сторін об'єкта планування дає змогу чіткіше зрозуміти, які аспекти потрібно розвивати, а які тенденції вимагають коригування. Дослідження зовнішніх факторів допомагає виявити шанси та загрози, що можуть вплинути на майбутнє громади, а також прогнозувати можливі відповідні дії на виклики.

З 1980-х років цей класичний інструмент стратегічного планування почав широко застосовуватися не лише у бізнесі, а й у публічному секторі – насамперед як спосіб об'єктивного аналізу та оцінки регіональних і місцевих пріоритетів.



Рис. 2 Фундаментальні елементи SWOT-аналізу місцевого розвитку

Будь-яка тривала програма завжди супроводжується об'єктивними загрозами. SWOT-аналіз саме й використовується для їхньої мінімізації. Завдяки цьому інструменту формується аргументована стратегія майбутнього розвитку, яка максимально адаптована до початкових умов території з урахуванням зовнішніх впливів.

SWOT-аналіз допомагає структурувати чинники, що діють як усередині, так і поза межами об'єкта планування. Проте це зовсім не абстрактний або суто теоретичний підхід — він вимагає глибокого аналізу наявних даних, фактів і експертних оцінок. На початковому етапі головним завданням є об'єктивна фіксація поточного стану території. Оцінка можливостей і загроз має зосереджуватися не стільки на віддалених перспективах, скільки на актуальних тенденціях, що можуть посилитися в майбутньому.

На відміну від аналізу внутрішніх переваг і недоліків, дослідження зовнішніх можливостей і ризиків охоплює не лише поточну ситуацію на території, а й ширше

глобальне середовище. До зовнішніх факторів SWOT-аналізу місцевого розвитку відносяться всі обставини, які не залежать від місцевих ресурсів і управлінських рішень. Це, наприклад, географічне положення, загальноекономічна ситуація, державна фінансова й податкова політика або правові й політичні умови.

У табл. 3 наведено стислий приклад аналізу ключових переваг, недоліків, можливостей і загроз для певної території.

SWOT-аналіз місцевого розвитку

Таблиця 3

Сильні сторони	Слабкі сторони
Добре розвинута освітня інфраструктура; висококваліфікована робоча сила; достатня кількість малих і середніх підприємств; висока питома вага природоохоронних територій	Високі темпи старіння населення; недостатній рівень залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій; низький рівень упровадження наукових розробок; застаріла інфраструктура; відсутність єдиної маркетингової стратегії
Шанси	Ризики
Розширення мережі науково-дослідних установ; зростання експортної активності місцевих підприємств; розвиток зеленого туризму	Відтік молодих, кваліфікованих працівників; відсутність знань щодо сучасних методів менеджменту у представників влади та працівників підприємств; загроза природоохоронним зонам

SWOT-аналіз допомагає визначити, яка стратегія розвитку, з огляду на наявні сильні та слабкі сторони, є найбільш вигідною для ефективної та оперативної реакції на зміни у зовнішньому середовищі, а також для використання сприятливих можливостей і зменшення існуючих загроз. На основі результатів SWOT-аналізу можна вибрати різні варіанти стратегій, які в загальному вигляді представлені в табл. 4.

Варіанти стратегій

Таблиця 4

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

2.2.2 Використання моделі PESTELE

Зазвичай стратегії, орієнтовані на використання сильних сторін і шансів (стратегії розширення та використання), є більш перспективними з точки зору досягнення успіху, ніж ті, що базуються на слабких сторонах і ризиках. У першому випадку стратегічні рішення ґрунтуються на наявних сильних сторонах, які, хоча й мають обмежений потенціал, можуть стати основою для позитивних змін, якщо їх правильно поєднати з новими шансами (стратегія інтеграції/кореляції). Крім того, такі стратегії зазвичай потребують менших витрат.

Стратегії, спрямовані на усунення слабких сторін (стратегії ліквідації), також можуть бути ефективними: вони зазвичай підлягають впливу органів місцевого самоврядування, що дозволяє простіше керувати їх реалізацією. Однак стратегії мінімізації є менш прогнозованими, оскільки на зовнішні ризики рідко можна здійснити значний вплив. Водночас стратегії трансформації є більш ризикованими і витратними, але в разі успішної реалізації відкривають можливості для нових напрямів місцевого розвитку.

Дослідження зовнішніх можливостей та ризиків є більш складним, ніж аналіз сильних і слабких сторін, оскільки на розвиток територіальної громади можуть

впливати численні фактори. Для систематизації таких зовнішніх чинників існує низка моделей, таких як STEEP, PEST або PESTLE. Останнім часом широко використовується модель PESTLE, яка включає такі фактори: Р – політичні, Е – економічні, S – соціальні та культурні, Т – технологічні, L – правові (legislative), Е – екологічні. Ця модель дозволяє визначити ключові умови та тенденції в цих сферах, що впливають на територію, і класифікувати їх як можливості або загрози. Деякі з таких тенденцій в окремих сферах наведені в табл.5.

Таблиця 5

Модель PESTLE

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

Економічні чинники, що заслуговують на особливу увагу, включають дані про економічне зростання, структуру економіки, рівень безробіття, вартість робочої сили, а також зміни в доходах публічного та приватного секторів. Для розуміння соціальних і культурних умов важливою є інформація про рівень освіти різних груп населення, демографічні зміни, міграційні процеси, а також поведінку споживачів і організацію дозвілля. Ці дані дозволяють на ранніх етапах визначити довгострокові зміни у фундаментальних ціннісних орієнтирах та стереотипах суспільства. Враховуючи стрімкий розвиток технологій, зокрема в сфері комунікацій та інформаційних технологій, важливо приділяти увагу аналізу технологічних тенденцій. Водночас не можна забувати про оцінки застарілості певних технологій, які можуть призвести до ризиків як для територіального розвитку, так і для реалізації стратегії. Важливими прогностичними індикаторами в цій сфері є динаміка інвестицій у наукові дослідження та кількість зареєстрованих нових патентів.

У екологічній сфері також відбувається переосмислення суспільних настроїв. Тут важливими є фактори енергоспоживання, нові правові норми захисту навколишнього середовища та прогнози щодо обсягів перевезень.

Після аналізу шансів та ризиків важливо оцінити, як ці зовнішні тенденції можуть вплинути на місцеву ситуацію і досягнення запланованих цілей розвитку. Вплив деяких факторів може бути значним, тоді як інші можуть не мати суттєвого значення. Тому важливо відбирати ключові чинники та систематизувати їх за рівнем важливості для досягнення бажаних результатів розвитку.

Деякі українські міста замість SWOT-аналізу застосовують метод А-В-С-аналізу. Це абревіатура, що складається з перших літер слів: Advantage (перевага), Barrier (перешкода), Controversial (спірне). Чинники місцевого розвитку групуються за цими трьома критеріями. Все, що не підпадає під ці категорії, вважається зайвою інформацією.

До групи “А” належать чинники, що є перевагою для місцевого розвитку або полегшують його. Якщо певний чинник гальмує розвиток або може спричинити негативні наслідки, його відносять до групи “В”. Чинники, що не є ані перевагою, ані перешкодою, але можуть вплинути на розвиток у майбутньому, потрапляють до групи “С” і вимагають додаткового аналізу.

Для більш точного А-В-С-аналізу кожному фактору присвоюється рейтинг важливості за шкалою від 1 до 5:

1.Фактор низької важливості, що мало впливає на розвиток певних сфер або частин території.

2.Фактор середньої важливості, що має середнє значення для розвитку певних сфер або частин території.

3.Важливий фактор, що має значний (але не вирішальний) вплив на розвиток окремих сфер або частин території або середній вплив на всю територію.

4.Дуже важливий фактор – має ключове значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або окремих частин території, або ж значний, але не критичний вплив на всю територію.

5.Стержневий фактор – визначальний для розвитку всієї території.

Окрім визначення значущості факторів, аналіз також враховує їхню динаміку в часі. Деякі переваги, які наразі є середньоважливими, можуть поступово стати дуже важливими або навіть стержневими факторами розвитку міста. Водночас деякі суттєві перешкоди можуть з часом зникнути або стати менш значущими.

З цієї причини переваги та бар'єри додатково класифікуються на шість груп (див. табл. 7). Наприклад, якщо певний фактор позначено як А3, це означає, що він є значною перевагою, значення якої швидко зростає.

У фінальному варіанті А-В-С-аналізу фактори з рівнем важливості 1 і 2 зазвичай не розглядаються, за винятком тих, для яких прогнозується суттєве зростання значущості у майбутньому.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було розглянуто основні підходи до аналізу чинників розвитку території та формування системи цілей стратегічного планування. Було визначено, що SWOT-аналіз є ефективним інструментом оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на територіальний розвиток, тоді як PESTLE-аналіз дозволяє глибше дослідити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні умови.

Також було проаналізовано альтернативні методи стратегічного аналізу, зокрема А-В-С-аналіз, який спрощує класифікацію чинників місцевого розвитку, групуючи їх за рівнем впливу та важливості.

Формування системи цілей стратегічного розвитку території є важливим процесом, що базується на принципах комплексності, реалістичності, вимірюваності та адаптивності. Визначення стратегічних і операційних цілей дозволяє не лише окреслити напрямки розвитку, а й забезпечити їхню практичну реалізацію через конкретні заходи.

Значну увагу слід приділяти моніторингу досягнення поставлених цілей, що дає змогу вчасно коригувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, застосування сучасних методів аналізу та чітке визначення стратегічних пріоритетів сприяють ефективному управлінню розвитком

території, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню сталого зростання.

РОЗДІЛ 3.МОНІТИРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

3.1 Сутність моніторингу та оцінювання в стратегічному плануванні: спільні та відмінні риси

Для ефективного управління процесом досягнення цілей та реалізації стратегії місцевого розвитку необхідно створити дієву систему зворотного зв'язку. Це дозволить своєчасно відстежувати виконання завдань, виявляти відхилення та вносити необхідні коригування. Впровадження моніторингу та оцінювання відіграє ключову роль у цьому процесі. Схожі та відмінні характеристики цих інструментів наведені в таблиці 6

Таблиця 6

Ключові характеристики моніторингу та оцінювання

Ключові характеристики	Моніторинг	Оцінювання
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 стратегію	Одержана інформація використовується як для покращання роботи за стратегію, так і для уточнення планів на майбутнє

Моніторинг є безперервним процесом збору даних щодо реалізації стратегії та її ключових показників ефективності. Отримані дані можуть слугувати основою для подальшої оцінки ефективності програм у межах стратегії.

Виділяють два основні види моніторингу:

1. Моніторинг ситуації – відстежує зміни або стабільність умов у громаді, охоплюючи тенденції соціально-економічного розвитку, державну політику, інституційні зміни тощо.

2. Моніторинг процесу – фіксує прогрес у впровадженні елементів програми та оцінює досягнення коротко- та середньострокових результатів.

Основні принципи моніторингу:

- Об'єктивність і прозорість.
- Інформативність – надання даних громадськості та фінансовим установам
- Системність і безперервність – постійний збір та аналіз інформації відповідно до затвердженої методології
- Оперативність і корисність – можливість своєчасного коригування стратегії
- Значущість для прийняття рішень – зібрана інформація допомагає вдосконалювати програму, визначати цілі й індикатори розвитку.

Оцінювання: роль та значення

Оцінювання є важливою складовою стратегічного планування, що дозволяє:

- Вчасно виявляти проблеми у реалізації стратегії та вживати необхідних заходів
- Оцінювати ступінь досягнення поставлених цілей та ухвалювати рішення щодо продовження чи припинення певних заходів
- Випробовувати нові підходи та пілотні проекти
- Визначати найбільш ефективні варіанти реалізації стратегічних програм
- Обґрунтовувати необхідність подальшого фінансування.
- На відміну від моніторингу, оцінювання є періодичним процесом і проводиться за необхідності для глибшого аналізу ефективності стратегії.

Основні види оцінювання:

1. Попереднє (ex-ante) – проводиться на етапі розроблення стратегії для оцінки її перспективності.

2. Проміжне (ex-mid) – здійснюється під час виконання стратегії для аналізу її ефективності та внесення коригувань.

3. Підсумкове (ex-post) – проводиться після завершення реалізації стратегії з метою оцінки її впливу на громаду та врахування набутого досвіду.

3.2. Організація моніторингу та оцінювання

Для ефективного контролю за реалізацією стратегічного процесу необхідно визначити ключові аспекти моніторингу:

1. Який саме моніторинг буде проводитися – загальної соціально-економічної ситуації чи конкретних завдань і програм, передбачених у стратегії розвитку громади.
2. Які показники підлягатимуть аналізу.
3. З якою періодичністю здійснюватиметься збір та опрацювання інформації.
4. Хто відповідатиме за збір даних, яким чином він здійснюватиметься та в якій формі інформація передаватиметься для подальшого аналізу.
5. Хто аналізуватиме зібрані дані, протягом якого періоду це відбуватиметься, у якій формі оформлюватимуться результати та кому вони надаватимуться.
6. Хто відповідатиме за розробку висновків на основі аналізу показників та як і кому вони будуть представлені.
7. Яким чином зроблені висновки будуть враховані у процесі прийняття рішень.
8. Як фінансуватиметься діяльність з моніторингу та за чий рахунок вона здійснюватиметься.

Розробка системи моніторингу та оцінки ефективності стратегічного розвитку має базуватися на таких принципах:

- Перелік показників слід формувати на основі вже наявних даних, які відображають реалізацію всіх стратегічних цілей. Лише у випадках, коли необхідної інформації немає, можна вводити нові показники.
- Моніторинг має базуватися на існуючих організаційних структурах, без створення додаткових підрозділів та дублювання функцій збору й аналізу даних. Це сприятиме оптимізації витрат на моніторинг.
- Регулярна підготовка звітів за певний період (наприклад, півріччя або рік).

- Важливо уникати конфлікту інтересів: структура чи особа, яка реалізує стратегію, не повинна одночасно оцінювати її ефективність. Моніторингові звіти мають готувати незалежні органи чи фахівці.

- Перелік затверджених показників повинен залишатися незмінним, якщо стратегія не зазнає змін. Це забезпечить стабільність процесу моніторингу та можливість порівняння результатів у динаміці.

- Для кожного показника має бути чітко визначена методика оцінювання, яка включає його опис та рекомендовані способи аналізу.

- 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.

Моніторинг має охоплювати не лише ключові показники, а й середньострокові місцеві програми, щорічні плани соціально-економічного розвитку та проекти, що реалізуються в межах стратегії місцевого розвитку.

Важливим елементом також є оцінка громадської думки, що може здійснюватися шляхом соціологічних опитувань і зустрічей із мешканцями громади. Це дозволяє враховувати пропозиції та зауваження щодо ефективності реалізації стратегії, а також коригувати щорічні заходи відповідно до визначених пріоритетів розвитку території. Такий підхід сприяє залученню громади до процесу стратегічного планування та підтриманню її зацікавленості у досягненні спільних цілей. Водночас важливо, щоб інформація, отримана в межах такого моніторингу, була об'єктивною та достовірною.

Таким чином, система моніторингу включає:

1. Відстеження результативних показників.
2. Контроль за виконанням програм і проєктів стратегії.
3. Аналіз громадської думки.

Організація моніторингу передбачає визначення його формату, який може бути таким:

Внутрішній моніторинг – здійснюється робочою групою зі стратегічного планування, економічним підрозділом місцевого самоврядування та іншими залученими структурами. Його перевагою є глибоке знання місцевої ситуації, оперативний доступ до даних і можливість швидкого реагування на проблеми. Проте існує ризик упередженості, що може спотворити реальні показники, а також можливий брак професійних навичок у сфері моніторингового аналізу.

Зовнішній моніторинг – здійснюється незалежними експертами або представниками вищих органів влади. Основний недолік – недостатнє розуміння специфіки місцевих умов, проте перевагою є об'єктивність оцінки, професійний підхід та відсутність зацікавленості у викривленні даних.

Змішаний моніторинг – поєднує внутрішню та зовнішню експертизу, що дозволяє отримати збалансовані результати. Такий підхід забезпечує як знання внутрішньої ситуації, так і застосування професійних методик аналізу, що сприяє більш глибокому розумінню процесів реалізації стратегії та формуванню ефективних рекомендацій.

Оцінювання стратегічних процесів включає:

- Аналіз досягнення поставлених цілей та їхнього впливу на розвиток території, враховуючи як очікувані, так і неочікувані результати.
- Визначення можливих альтернативних шляхів досягнення цілей, що дозволить:
- досягати аналогічних результатів із меншими витратами,
- отримувати кращі результати за тих самих витрат,
- досягати пропорційно кращих результатів при збільшенні фінансування.

Для ефективного управління процесом оцінювання необхідно розробити організаційну структуру, визначити зацікавлені сторони та механізми їх залучення, а також підготувати відповідну документацію.

Об'єктивність та незалежність оцінювання забезпечується завдяки:

- залученню групи експертів, які не беруть участі в реалізації програм,
- використанню зовнішніх консультантів, відібраних на конкурсній основі,

- створенню наглядового комітету з представниками як місцевої громади, так і незалежних експертів,
- застосуванню комплексних методик збору даних,
- наданню звітів, що базуються на фактичних даних та містять обґрунтовані висновки, навіть якщо вони є політично чутливими.

Підсумковий звіт з оцінювання має включати:

- опис стратегії,
- методику проведення аналізу,
- отримані результати,
- висновки та аналітичну оцінку,
- рекомендації щодо подальших дій,
- висновки, що можуть бути корисними для інших територіальних громад.

Оцінювання має бути не лише інструментом контролю, а й ефективним засобом покращення управлінських рішень. Важливо уникати ситуації, коли моніторинг використовується лише для пошуку «винних» у відхиленнях від стратегії, замість того щоб аналізувати проблеми та вчасно коригувати план розвитку.

Висновок до розділу 3

Моніторинг та оцінювання є складовими стратегічного планування, які забезпечують зворотний зв'язок і дозволяють своєчасно вносити коригування у процес реалізації стратегії. Моніторинг – це безперервний процес збору та аналізу даних, який допомагає оперативно відстежувати виконання програм і проєктів, тоді як оцінювання є періодичним інструментом, що дозволяє глибше аналізувати ефективність реалізованих заходів.

Ефективна система моніторингу базується на принципах прозорості, об'єктивності, системності та оперативності. Вона передбачає оцінку ключових показників, контроль за виконанням програм, врахування громадської думки та аналіз соціально-економічного розвитку громади. Оцінювання, у свою чергу, дозволяє не лише визначити рівень досягнення стратегічних цілей, а й оптимізувати

управлінські рішення, розподіл ресурсів і вдосконалити подальші етапи реалізації стратегії.

Організація моніторингу та оцінювання повинна бути збалансованою та передбачати внутрішній, зовнішній або змішаний формат контролю. Важливим аспектом є забезпечення незалежності оцінювання через залучення експертів, громадськості та використання комплексних методик збору даних.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування розвитку територій є ключовим інструментом управління, що дозволяє ефективно визначати пріоритети, використовувати наявні ресурси та забезпечувати сталий розвиток громад. У ході дослідження було розглянуто основні теоретичні засади стратегічного планування, його нормативно-правове забезпечення, технології розробки стратегічних планів, а також методи моніторингу та оцінювання їх реалізації.

У першому розділі було визначено сутність стратегічного планування, його принципи та ключові етапи реалізації. Аналіз нормативно-правової бази дозволив окреслити основні законодавчі механізми, що регулюють процес стратегічного управління територіальним розвитком.

Другий розділ присвячено технологіям розробки стратегічного плану, зокрема організаційним аспектам та методам аналізу. Розглянуто такі ключові інструменти, як SWOT-аналіз та PESTELE-модель, які дозволяють комплексно оцінювати поточну ситуацію та визначати перспективи розвитку.

У третьому розділі досліджено механізми моніторингу та оцінювання стратегічного плану, їхню роль у коригуванні та вдосконаленні процесу управління. Запропоновано шляхи вдосконалення стратегічного планування, які включають підвищення рівня аналітичної роботи, використання сучасних інформаційних технологій та активне залучення громади до процесу управління розвитком територій.

Таким чином, стратегічне планування є необхідним елементом ефективного управління територіями. Його успішна реалізація можлива за умови чіткого дотримання нормативно-правових вимог, використання сучасних методів аналізу та моніторингу, а також залучення широкого кола зацікавлених сторін. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності громад, забезпеченню їхньої фінансової самодостатності та сталого розвитку в умовах децентралізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедія державного управління. В 8 т. Т. 5. Територіальне управління / за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2011. 408 с.
2. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.
3. Латинін М. А., Лукашов О. О. Концептуальні підходи до державного регулювання стратегічного розвитку регіону за кордоном. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_.
4. Офіційний сайт Харківської міської ради. URL: <http://www.city.kharkov.ua> (дата звернення: 27.01.2021).
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. *Офіц. вісн. України*. 2020.
6. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління :
7. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К.: НАДУ, 2017. 121 с.
8. Грещук Г. І. Розвиток системи планування сталого використання та охорони сільськогосподарських земель. *АгроСвіт*. 2018. №24. С. 23–30.
9. Дорош О. С. Теоретико-методологічні засади територіального планування землекористування: [монографія]. Херсон: Грінь Д.С., 2012. 434 с.
10. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент: підручник. Миколаїв. 2016. 404 с.
11. Ісаєва Н. Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування в Україні на сучасному етапі.
12. *Економічний вісник*. 2015. №4. С. 88-96. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154_088-096.pdf.

- 13.Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава: Фонд Розвитку Місцевої Демократії, 2017. 107 с.
- 14.Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2011. №1 (7). С. 195–215.
- 15.Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
- 16.Солосина М. И. Стратегическое планирование на муниципальном уровне: процесс, инструментарий анализа и организационные механизмы: дис. ... канд. экон. наук. Москва. 2018. 272 с.
- 17.Bertalanffy L. Von. General system theory. Foundations, development, applications. New York: George Braziller, 1968. 296 p. Bontempo P. C., Moscardini S. B., Salles J. A. A. Comparative Analysis Between the Institutional
- 18.Development Plan and Strategic Planning Methodologies: The Case of the Federal Institute of Education at Minas Gerais–Brazil. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. №174. P. 962-966.