

**«ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**

**Факультет суспільних та прикладних наук
Кафедра права та публічного управління**

на правах рукопису

Гумінілович Сергій Михайлович

УДК 351

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ
ГРОМАД НА ПРИКЛАДІ КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Наукова робота на здобуття кваліфікації магістра

Науковий керівник:

Гамалюк Богдан Михайлович

кандидат наук з державного управління

Івано-Франківськ - 2024

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ

“УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА”

Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра управління та адміністрування

Освітній ступінь: «магістр»

Спеціальність: «281 Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в. о. завідувач кафедри права та публічного управління
к.ю.н., Ходак С. М.

«29» серпня 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гумінілович Сергій Михайлович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічне планування та фінансування розвитку громад на прикладі калуської міської територіальної громади»
2. Керівник роботи Гамалюк Богдан Михайлович к.н. з державного управління
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ректора університету від «30» серпня 2023 року № 59/1 с
3. Строк подання студентом роботи 16 лютого 2024 р.
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретико-методологічні засади стратегічного планування та фінансування розвитку громад. 2. Стратегічне планування та фінансування розвитку громад на прикладі калуської міської територіальної громади. 3. Шляхи удосконалення процесу стратегічного планування розвитку громад в Україні.
5. Дата видачі завдання: 30 серпня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи	до 22 вересня 2023 року	виконано
2	Складання плану кваліфікаційної роботи та затвердження керівником	до 29 вересня 2023 року	виконано
3	Написання розділу 1 <i>«Теоретико-методологічні засади стратегічного планування та фінансування розвитку громад»</i>	до 27 жовтня 2023 року	виконано
4	Написання розділу 2 <i>«Стратегічне планування та фінансування розвитку громад на прикладі калузької міської територіальної громади»</i>	до 24 листопада 2023 року	виконано
5	Написання розділу 3 <i>«Шляхи удосконалення процесу стратегічного планування розвитку громад в Україні»</i>	до 22 грудня 2023 року	виконано
7	Написання вступу, висновків та формування списку використаних джерел	до 29 грудня 2023 року	виконано

Студент

(підпис)

Гуменіков С.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Романюк В.М.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі на прикладі Калуської міської територіальної громади здійснити аналіз механізмів стратегічного планування, моніторингу впровадження та фінансування стратегій розвитку територіальних громад. В першому розділі роботи досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного планування та фінансування розвитку громад. У другому розділі роботи проаналізовано стратегічне планування та фінансування розвитку громад на прикладі Калуської міської територіальної громади. За результатами проведеного аналізу в третьому розділі розкрито шляхи удосконалення процесу стратегічного планування розвитку громад в Україні.

Ключові слова: стратегічне планування, публічне управління, державно-управлінська діяльність, моніторинг, стратегія розвитку, громада.

ANNOTATION

In the qualification work, on the example of the Kalusa urban territorial community, analyze the mechanisms of strategic planning, monitoring the implementation and financing of strategies for the development of territorial communities. In the first chapter of the work, the theoretical and methodological foundations of strategic planning and financing of community development are explored. In the second section of the paper, strategic planning and financing of community development are analyzed using the example of the Kalusa urban territorial community. Based on the results of the analysis, the third chapter reveals the ways to improve the process of strategic planning of community development in Ukraine.

Key words: strategic planning, public administration, state management activity, monitoring, development strategy, community.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД	6
1.1 Науково-теоретичні підходи до стратегічного планування в доктрині публічного управління	7
1.2 Децентралізація в Україні та її вплив на стратегічне планування та фінансування розвитку громад	23
1.3. Нормативно-правове регулювання державно-управлінської діяльності зі стратегічного планування розвитку громад в Україні	26
.....	
Висновки до Розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД НА ПРИКЛАДІ КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	35
2.1 Політико-економічні передумови розробки Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2023 роки	35
2.2 Практичні особливості процесу розробки Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2023 роки	40
2.3 Моніторинг впровадження Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2023 роки	79
Висновки до Розділу 2.....	80

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ	82
3.1 Створення передумов для практичної необхідності розробки дієвих стратегій розвитку громад	82
3.2 Фінансово-економічні методи державного стимулювання впровадження стратегій громад	88
3.3 Застосування методології Agile (гнучкого планування) при складанні річних планів втілення стратегій громад	90
Висновки до Розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність дослідження. Питання ефективного стратегічного планування та фінансування розвитку громад є одним із пріоритетних запитів сучасної сфери публічного управління. Як приклад розглянемо Калуську міську територіальну громаду. Зокрема, протягом 1990-2010-х років стратегічне планування в м. Калуші, довкола якого у 2020 році з реформою децентралізації утворилася Калуська міська територіальна громада, відбувалося за формальним підходом, стратегічні плани приймалися без чітко визначених пріоритетів і цілей, не складалися річні плани втілення, не здійснювався моніторинг виконання. Як наслідок, інфраструктура міста Калуша поступово деградувала, місто покидала молодь, відбувалася стагнація бізнесу.

В результаті розпочатої реформи публічного управління в 2014 році із децентралізації - місцеве самоврядування в Україні отримало можливість формувати власні фінанси, які в подальшому використовувати для утримання та розвитку інфраструктури, послуг, тощо. У зв'язку з цим у громаді почала розгортатися консолідація зусиль для ефективного використання ресурсів на стратегічних напрямках розвитку.

Це свідчить про те, що тема стратегічного планування та фінансування розвитку громад, зокрема на прикладі Калуської міської територіальної громади, має не лише теоретичне значення, а й велике практичне значення у контексті розвитку сучасних управлінських практик.

Мета і завдання дослідження. На прикладі Калуської міської територіальної громади здійснити аналіз механізмів стратегічного планування, моніторингу впровадження та фінансування стратегій розвитку територіальних громад.

Об'єкт дослідження. Механізми стратегічного планування та моніторингу впровадження стратегій в сфері публічного адміністрування, зокрема в контексті розвитку територіальних громад.

Предмет дослідження. Теоретико-методологічні та практичні засади стратегічного планування та фінансування розвитку громад на прикладі Калуської міської територіальної громади.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей у дослідженні використовувалися різноманітні методи. Теоретичний аналіз, порівняння наукових джерел, класифікація, систематизація та узагальнення отриманої інформації та наукових підходів до стратегічного планування були використані для розкриття теоретичної бази. Емпіричні методи, включаючи кількісний та якісний аналіз статистичних даних, спостереження за діяльністю органів місцевого самоврядування, порівняння та прогнозування, допомогли в оцінці практичного аспекту стратегічного планування та фінансування розвитку громади.

Такий комплексний підхід до дослідження дозволяє більш повно і глибоко розуміти та оцінювати механізми стратегічного планування та їх вплив на розвиток громад, зокрема на прикладі Калуської міської територіальної громади.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Гамалюк Б., Гумінілович С. Стратегічне планування та фінансування розвитку громад на прикладі Калуської міської територіальної громади. Теоретико-прикладні проблеми правового регулювання в Україні : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 8 груд. 2023 р.) Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. С. 246–250

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД

1.1 Науково-теоретичні підходи до стратегічного планування в доктрині публічного управління

Термін "стратегія" походить від грецького слова *strategia* (*stratos* – військо і *ago* – веду) і набув свого найбільшого поширення у військовій сфері, як діяльність з підготовки, проведення та аналізу військових операцій. Всі не військові наукові знання зі стратегічного планування мають свої джерела в сфері управління господарськими (бізнесовими) суб'єктами. В подальшому ці знання були проаналізовані та адаптовані до застосування в публічному управлінні, зокрема в місцевому самоврядуванні.

Терміни “стратегічне планування”, “стратегія” не пов’язані з якимось конкретним автором чи книгою, оскільки є загальноприйнятими і широко застосовуються в стратегічному управлінні.

Можна навести кілька найбільш відомих визначень термінів “стратегія” та “стратегічне планування”.

В 1961 році у своїй фундаментальній роботі "Стратегія і структура" А.Д. Чандлер дав визначення поняттю “стратегія” як "встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, а також прийняття курсів дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей" [1, ст 13].

Навчальний посібник авторів Томпсон-мл А.А., Стрикленд III А.Дж. “Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу” дає більш широке визначення стратегії: “Стратегія компанії - комбінація методів конкуренції й організації бізнесу, яка націлена на задоволення потреб клієнтів... Стратегія визначає методи конкуренції та ведення бізнесу компанії” [2, с. 32].

Майкл Портер у своїй роботі “Конкуренція” також розглядає стратегію

через призму конкуренції: “Стратегія - це створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності... Зміст стратегічного позиціонування полягає у виборі видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів” [3, с. 65].

Переходячи від бізнесу до публічної сфери ми бачимо, як видозмінюється поняття стратегічного планування, охоплюючи більш широкі сфери діяльності суспільства, які виходять за межі виключно економічної діяльності та отримання фінансової вигоди. Так в аналітичній записці дослідницького проекту "Стратегічні документи соціально-економічного розвитку" надано наступне визначення стратегії: “довгострокова узагальнена сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями розвитку економіки, галузі, регіону тощо” [12].

Звужуючи коло визначень до безпосереднього об’єкту нашого дослідження - стратегічного планування та фінансування розвитку громад, звернемося до інструкції з розробки стратегій “Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик”, яка розроблена проектом проектом “ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСТ”. Стратегічне планування розвитку міста - це систематичний процес ухвалення рішень, що сфокусований на потребах громади та має на меті вирішення найбільш актуальних локальних проблем, оптимальне використання конкурентних переваг з урахуванням розумного розподілу наявних ресурсів (часу, коштів, експертного потенціалу, матеріальних благ). Таке планування передбачає покращення рівня добробуту населення та підвищення темпів розвитку конкретного населеного пункту чи регіону. Стратегічне планування сприяє подоланню фрагментарності та диспропорційності економічного, соціального й екологічного розвитку територій, а також посиленню довіри в системі відносин “влада-бізнес-громадянське суспільство”. Це стосується не так майбутніх рішень, як майбутнього впливу та наслідків сьогоднішніх рішень [4].

Аналізуючи вищенаведені визначення, ми можемо зробити висновок, що стратегія є способом вирішення складних завдань, що мають тривалий термін виконання, а процес стратегування не має чітко визначеного, єдиного набору правил, який би гарантував досягнення поставлених цілей як в приватному так і в публічному управлінні.

Мартін Рівз Кнут Хаанес та Джанмеджая Сінха у своєму посібнику “Стратегії також потрібна стратегія” відзначають, що існує багато моделей та інструментів для напрацювання стратегій і їхня кількість постійно зростає. Наведемо найбільш відомі такі моделі та інструменти у додатку А. Працюючи в інституті стратегій компанії The Boston Consulting Group (BCG), в результаті аналізу 150-ти компаній із різних галузей економіки розвинених країн вони розробили математичну модель для вивчення ефективності стратегій в різноманітних економічних умовах і вивели п’ять типів стратегії, які назвали “Палітра стратегій”:

- класична стратегія - працює в стабільному середовищі, яке піддається прогнозуванню;
- адаптивна стратегія - працює в швидко змінних умовах, які вимагають постійного експериментування;
- візіонерська стратегія - працює в умовах, які дозволяють бути першопрохідцями, створювати нові ринки або здійснювати прорив на існуючих;
- стратегія відновлення - працює в агресивних умовах, коли необхідно спочатку вивільнити ресурси для підтримки життєздатності, а потім обрати один із чотирьох інших типів стратегій для продовження зростання;
- стратегія формування - працює в умовах співдії зацікавлених сторін, які разом формують галузь [10].

Розглянемо декілька найбільш відомих інструментів стратегічного планування, із застосуванням класифікації “Палітра стратегій” для визначення придатності їх застосування в стратегічному плануванні розвитку та фінансування громад.

Класичний підхід до стратегічного планування в публічному управлінні є найбільш поширеним, як такий що застосовується в більшості великих суб'єктів приватного та публічного права. Вважається, що середовище, в якому знаходиться організація, з високою ступінню ймовірності залишається стабільним, фактори впливу відомі та їхній вплив піддається прогнозуванню. Методиками стратегічного планування, які найчастіше застосовуються у класичному процесі стратегування є SWOT та PEST(LE) аналізи.

Розглянемо SWOT-аналіз.

SWOT – це аббревіатура від англійських слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози). Згідно цієї методики, робоча група визначає внутрішні сильні сторони організації “S”, внутрішні слабкі сторони організації “W”, зовнішні можливості “O”, зовнішні загрози “T”, нумерують та вносять до таблиці (табл 1.1.1).

Після заповнення таблиці SWOT, робоча група приступає до її аналізу, визначаючи як сильні сторони “S” організації можуть бути застосовані для використання можливостей “O” середовища та як зовнішні загрози можуть цьому зашкодити.

Аналогічно аналіз проводиться для слабких сторін “W” організації, як вони можуть вплинути за використання можливостей “O” та загроз “T” середовища.

Таблиця 1.1.1

Приклад SWOT

<p>Strong</p> <p>1. Strong 1</p> <p>2. Strong 2</p> <p>3. Strong 3</p> <p>...</p> <p>n. Strong n</p>	<p>Weaknesses</p> <p>1. Weakness 1</p> <p>2. Weakness 2</p> <p>3. Weakness 3</p> <p>...</p> <p>nnn. Weakness nnn</p>
---	---

Opportunities 1. Opportunity 1 2. Opportunity 2 3. Opportunity 3 ... nn. Opportunity nn	Threats 1. Threat 1 2. Threat 2 3. Threat 3 ... nnnn. Threat nnnn
---	---

Отримані в результаті аналізу взаємозв'язки можна відобразити у графічному форматі (рис. 1.1.1) для подальшого більш зручного визначення проактивних дій на:

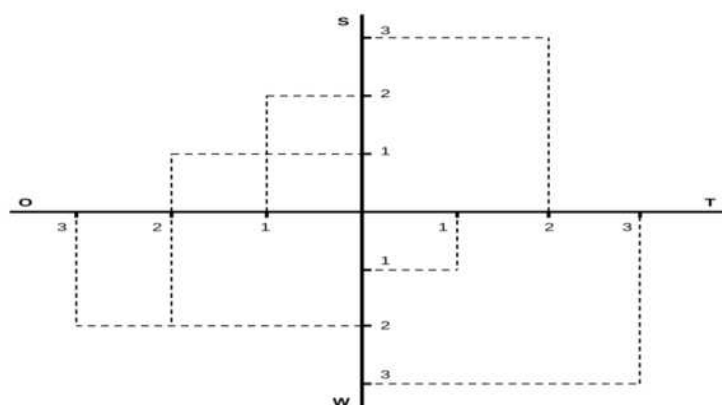
- втілення організацією власного потенціалу для використання можливостей зовнішнього середовища із враховуючи своїх слабких сторін;
- запобігання організацією зовнішніх загроз із застосуванням сильних сторін організації та враховуючи свої слабкості.

Підсумовуючи ми можемо сказати, що SWOT-аналіз дозволяє організації в оцінити свій внутрішній потенціал, зовнішні ризики та можливості та розробити проактивний план дій. Цей метод досить простий для сприйняття, проте має суттєвий недолік - висока суб'єктивність.

Отже SWOT підходить для планування в невеликих організаціях, для аналізу не надто складних явищ.

Рисунок 1.1.1

Приклад графічного відображення взаємозв'язків SWOT



Розглянемо PEST(LE)-аналіз.

PEST(LE) - це абревіатура від англійських слів - найменувань факторів, які розглядаються в базовому варіанті методики: Political (Політичні); Economic (Економічні); Social (Соціально-культурні); Technological (Технологічні), а в розширеному додаються ще два фактори: Legal (Юридичні); Environmental (Екологічні).

Застосовуючи цю методику організація може провести більш глибокий аналіз факторів зовнішнього середовища. В експертних фокус-групах, які максимально охоплюють сфери діяльності організації, проводяться стратегічні сесії під час яких виявляються фактори, які можуть впливати на діяльність організації, здійснюється оцінка сили впливу кожного фактору на діяльність організації за трьох бальною шкалою, де:

1 бал - вплив фактору слабкий, будь яка зміна цього фактору практично не впливає на діяльність організації;

2 бали - вплив фактору середній, тільки суттєва зміна цього фактору може спричинити відчутний вплив на діяльність організації;

3 бали - вплив фактору високий, будь яка зміна цього фактору суттєво впливає на діяльність організації.

Далі, за п'яти бальною шкалою, здійснюється експертна оцінка ймовірності зміни кожного фактора, де 1 - низька ймовірність, 5 - висока ймовірність.

Фактори впливу за методом PESTLE зручно аналізувати із застосуванням програм для роботи з електронними таблицями (Microsoft Excel, Google Sheets, LibreOffice Calc тощо), щоб автоматизувати розрахунки середнього арифметичного експертної оцінки та поправки оцінки з урахуванням сили впливу фактору, запобігти помилкам обчислень. Наведемо приклад такого аналізу в табл. 1.1.2, використавши спрощений варіант методики PEST, який включає тільки перші чотири фактори - політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні.

Таблиця 1.1.2

Приклад оцінки факторів PEST

Опис фактору	Сила впливу фактору	Експертна оцінка (кількість експертів може бути змінена)					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на силу впливу
		1	2	3	4	5		
<i>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
<i>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
<i>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ</i>								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
<i>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								
ВСЬОГО	27							

Приблизний перелік факторів, які варто розглянути (може бути збільшений або зменшений відповідно до експертних пропозицій):

1. Political (P) - фактори впливу політичного середовища на організацію

- 1.1. Стійкість політичної влади та існуючого уряду
- 1.2. Бюрократизація та рівень корупції
- 1.3. Податкова політика (тарифи та пільги)
- 1.4. Свобода інформації та незалежність ЗМІ
- 1.5. Тенденції до регулювання чи дерегулювання галузі
- 1.6. Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торгова політика
- 1.7. Прагнення протекціонізму галузі, наявність державних компаній у галузі
- 1.8. Ступінь захисту інтелектуальної власності та закон про авторське право
- 1.9. Антимонопольне та трудове законодавство
- 1.10. Законодавство з охорони навколишнього середовища
- 1.11. Майбутнє та поточне законодавство, яке регулює правила роботи в галузі
- 1.12. Ймовірність розвитку бойових дій у країні

2. Economic (E) - фактори впливу економічного середовища на організацію

- 2.1. Темпи зростання економіки
- 2.2. Рівень інфляції та процентні ставки
- 2.3. Курси основних валют
- 2.4. Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці
- 2.5. Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища
- 2.6. Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика країни
- 2.7. Рівень наявних доходів населення
- 2.8. Ступінь глобалізації та відкритості економіки
- 2.9. Рівень розвитку банківської сфери

3. Social (S) - фактори впливу соціально-культурного середовища на організацію

- 3.1. Рівень охорони здоров'я та освіти

- 3.2. Ставлення до імпортованих товарів та послуг
- 3.3. Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля та виходу на пенсію
- 3.4. Вимоги до якості продукції та рівня сервісу
- 3.5. Культура формування накопичень та кредитування у суспільстві
- 3.6. Спосіб життя та звички споживання
- 3.7. Розвиток релігії та інших вірувань
- 3.8. Ставлення до натуральних та екологічно чистих продуктів
- 3.9. Темпи зростання населення
- 3.10. Рівень міграції та міграційні настрої
- 3.11. Статеві-вікова структура населення та тривалість життя
- 3.12. Соціальна стратифікація у суспільстві, меншини
- 3.13. Розмір та структура сім'ї
- 4. Technological (T) - фактори впливу технологічного середовища на організацію
 - 4.1. Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі
 - 4.2. Витрати на дослідження та розробки
 - 4.3. Законодавство у галузі технологічного оснащення галузі
 - 4.4. Розвиток та проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв
 - 4.5. Доступ до новітніх технологій
 - 4.6. Ступінь використання, впровадження та передачі технологій

Після проведених розрахунків розподілимо всі фактори в таблиці PEST-аналізу у порядку зменшення значущості оцінки, розрахованої із урахуванням поправки на силу впливу фактору (табл. 1.1.3).

Таблиця 1.1.3

Приклад аналізу факторів PEST

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

Після розрахунку значущості впливу, для кожного фактору визначаються ризики та можливості, які він спричиняє і робляться стратегічні висновки щодо кожного фактору, що також зручно відобразити у вигляді таблиці (табл. 1.1.4).

Таблиця 1.1.4

Приклад стратегічних висновків PEST

Фактори	Зміна у зовнішньому світі	Зміна в організації	Стратегічні висновки (дії)
Політичні			
Фактор 1	Зовнішня зміна 1		Висновок П1
Фактор 2		Внутрішня зміна 2	Висновок П2
Фактор 3		Внутрішня зміна 3	Висновок П3
...
Економічні			
Фактор 1	Зовнішня зміна 1		Висновок Е1
Фактор 2		Внутрішня зміна 2	Висновок Е2
Фактор 3		Внутрішня зміна 3	Висновок Е3
...
Соціально-культурні			
Фактор 1	Зовнішня зміна 1		Висновок С1
Фактор 2	Зовнішня зміна 2	Внутрішня зміна 2	Висновок С2
Фактор 3	Зовнішня зміна 3	Внутрішня зміна 3	Висновок С3
...
Технологічні			
Фактор 1	Зовнішня зміна 1	Внутрішня зміна 1	Висновок Т1
Фактор 2		Внутрішня зміна 2	Висновок Т2
Фактор 3		Внутрішня зміна 3	Висновок Т3
...

Підсумовуючи ми можемо сказати, що PEST(LE)-аналіз дозволяє організації:

- зрозуміти середовище, в якому вона працює;
- оцінити ризики та силу впливу цих факторів на організацію;

- спрогнозувати внутрішні та зовнішні зміни, які можуть вплинути на організацію;
- сформулювати стратегічні висновки у формі проактивних дій для кожного фактору.

Цей метод також є досить простим для сприйняття, має вищу об'єктивність, але менший фокус на внутрішніх факторах організації. Підходить для планування у середніх і великих організаціях, для аналізу складних явищ як в організаціях приватного так і публічного права.

Адаптивний підхід до стратегічного планування передбачає, що діяльність організації відбувається у швидко змінному середовищі, яке не піддається прогнозуванню і плануванню, вимагає постійно експериментувати, тестувати і впроваджувати інновації, швидко перемикатися на нові напрямки. Такий підхід не передбачає єдиного плану, головна увага приділяється експериментуванню, а не плануванню. В сучасній доктрині публічного адміністрування такий підхід можна використати тільки ситуативно, як інструмент кризового менеджменту, а не для довгострокового стратегічного планування.

Візіонерський підхід можна проілюструвати висловом Алана Кея - одного із перших американських вчених в галузі теорії обчислювальних систем: "Кращий спосіб спрогнозувати майбутнє - винайти його". Такий підхід можна застосувати в змінному середовищі, яке піддається прогнозуванню та на яке можна впливати.

Розглянемо візіонерський підхід на прикладі "Стратегії блакитного океану" [11]. Цей метод стратегічного планування базується на ідеї відходу від жорсткої конкуренції та пошуку вільних ніш (диференціації), умовного "стрибка до блакитного океану" де немає конкуренції або її рівень низький. Цей метод стимулює інноваційний і творчий підхід команди до створення стратегії, яка може створити умови для якісного прориву, але в той же час, є більш ризиковим та вимагає зміни культури організації, дуже високої кваліфікації та залученості команди виконавців, як на етапі стратегування, так на етапі впровадження.

Дослідження [10] говорить, що 95% організацій, які планують застосувати візіонерський підхід продовжують використовувати інструменти класичної стратегії.

Візіонерський підхід передбачає, що лідери організації глибоко дослідивши середовище і можливості організації мають чітко сформульоване бачення, готові рішуче та наполегливо його впроваджувати, застосовувати гнучкі інструменти та підходи, коригувати початкові плани в процесі виконання. В бізнесі це може дати дуже добрі результати, проте в публічному управлінні такий підхід є досить ризикованим і в процесі його застосування з високою ймовірністю може бути зведений до класичного процесу стратегічного планування.

Ключова ідея стратегії формування полягає у створенні нової галузі, що для однієї організації може бути надто складним завданням. Тому залучаються партнери, з якими напрацьовується спільне бачення, створюється і розвивається екосистема, спільно інвестуються ресурси, розподіляються ризики для формування вого ринку чи галузі. Як і у візіонерському підході, зовнішнє середовище є пластичним і піддається впливу, проте масштаб змін дуже великий і вимагає зусиль вищих порядків.

В результаті організації, які першими долучилися до процесу формування мають вищі шанси зайняти суттєву долю у новосформованому ринку чи галузі.

Можна зробити висновок, що в доктрині публічного адміністрування таких підхід може бути застосований за дуже рідкісних, унікальних обставин, коли відбулися якісь кардинальні зміни і в галузі є великий невикористаний потенціал.

Стратегічний підхід відновлення застосовується як інструмент кризового управління і має на меті відновити життєздатність і конкурентність організації в дуже несприятливих обставинах (умовах). Ці обставини можуть бути викликані тривалою хибною стратегією організації або ж пережитим сильним шоком, внутрішнім або зовнішнім.

Тому, коли обставини настільки складні, що вже неможливо дотримуватися попереднього курсу, потрібно адаптуватися до змін і здійснити відповідні заходи,

скоротити витрати, вивільнити ресурси для переорієнтації і вибрати один із чотирьох описаних вище підходів для створення нової стратегії.

Можна зробити висновок, що за своєю суттю стратегія відновлення є тимчасовою і складається із двох абсолютно різних підходів: концентрація на жорсткій економії на першому етапі і зростанні на другому.

В доктрині публічного управління стратегія відновлення має свою нішу застосування при виправленні помилок стратегічного планування та шкочих кризових явищ.

1.2 Децентралізація в Україні та її вплив на стратегічне планування та фінансування розвитку громад

Питання ефективного стратегічного планування та фінансування розвитку громад є одним із пріоритетних запитів сучасної сфери публічного управління. Протягом 1990-2010-х років розробляти довгострокові стратегічні плани в містах України не мало практично змісту, оскільки через централізацію бюджетного фінансування міста володіли незначним фінансовим ресурсом, якого не вистачало, за рідкими виключеннями, навіть для підтримання інфраструктури та поточних видатків на належному рівні. Хоча варто відмітити, що завдяки допомозі міжнародних донорів такі стратегії створювалися, але для втілення запланованого міським головам потрібно було переконати уряд виділяти кошти із державного бюджету, що не давало жодних гарантій виконанню запланованого.

Станом на 2014 рік в Україні тільки 6 регіонів були самодостатніми. Наслідками політики тотальної централізації влади в Україні стали:

- істотна залежність територій від центру;
- низький рівень інвестиційної привабливості територій;
- інфраструктурно, фінансово та кадрово слабкі громади;
- деградація сільської місцевості;
- складна демографічна ситуація;

- низька якість надання публічних послуг;
- низький рівень довіри до влади;
- високий рівень корупції
- низька ефективність управлінських рішень [13].

Все змінилося у 2014 році із початком реформи публічного управління та децентралізації місцевого самоврядування.

Мета реформи децентралізації - формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад [13].

01 квітня 2014 року розпорядженням № 333-р Кабінету міністрів України було схвалено Концепцію реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Метою якої є визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад [14].

17 червня 2014 року Верховна Рада України приймає закон України “Про співробітництво територіальних громад”, а 05 лютого 2015 року - “Про добровільне об’єднання територіальних громад”. Також з 1 січня 2015 року було внесено відповідні зміни до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації [13].

З прийняттям вище наведених нормативно-правових актів, відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування було дано старт процесу створення об’єднаних територіальних громад (ОТГ).

До 2020 року було створено 1 070 ОТГ, у які добровільно об'єдналися 4 882 громад, загальна площа яких становить 47% території України.

Відповідно до прийнято Закону України від 16.04.2020 року № 562-IX “Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад”, Кабінетом Міністрів України визначено адміністративні центри та затверджено території 1470 спроможних територіальних громад [13].

Завдяки прийнятим змінам до законодавства територіальні громади отримали повноваження та ресурси, які до реформи децентралізації мали тільки міста обласного значення, а також до місцевих бюджетів було передано 60% податку на доходи фізичних осіб, а також повністю наступні податки, які збираються на території громад:

- єдиний податок з фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, які обрали спрощену систему оподаткування;
- податок на прибуток підприємств і установ комунальної форми власності;
- податки на майно (транспорт, землю і нерухомість).

Також територіальні громади вступили у прямі відносини із державним бюджетом України, з якого вони отримують трансферти (субвенції і дотації) на утримання закладів освіти, медицини, розвиток інфраструктури тощо.

В результаті місцевого самоврядування в Україні отримало можливість формувати власні фінанси, які в подальшому використовувати для утримання та розвитку інфраструктури, послуг, створювати та виконувати довгострокові стратегічні плани.

1.3. Нормативно-правове регулювання державно-управлінської діяльності зі стратегічного планування розвитку громад в Україні

Правовою основою прийняття стратегії та оформлення її, як окремого документа в системі управління територіальної громади, є Закон України “Про засади державної регіональної політики” [15] і Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, затвержені Наказом Мінрегіону України від 21.12.2022 № 265 [6].

Крім того, стратегії громад повинні кореспондуватися із “Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки” [7], “Національною економічною стратегією на період до 2030 року” [8], регіональними (обласними) стратегіями та Цілями Сталого розвитку, які були ухвалені Організацією Об’єднаних Націй у 2015 році [9].

Законом України “Про засади державної регіональної політики” сформульовано визначення термінів, серед яких дано визначення плануванню в контексті державного (публічного) управління: “середньо- і довгострокове планування - функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємопов’язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку на середньо- (від трьох до п’яти років) і довгостроковий (понад п’ять років) періоди з урахуванням наявних ресурсів, реальних та потенційних загроз” [9].

Цим законом визначено мету державної регіональної політики: створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, створення безпечних умов, дотримання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання” та принципи на основі яких вона здійснюється:

- законності - відповідності Конституції та законам України, міжнародним договорам, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;

- співробітництва - узгодження цілей, пріоритетів, завдань, заходів і дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, забезпечення співробітництва між ними під час формування та реалізації державної регіональної політики;

- паритетності - забезпечення рівних можливостей доступу об'єктів державної регіональної політики до ресурсів державної фінансової підтримки регіонального розвитку;

- відкритості - забезпечення вільного доступу до інформації, що визначає державну регіональну політику і є у розпорядженні органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування;

- субсидіарності - реалізації владних повноважень на найнижчому рівні управління, на якому це найбільш ефективно;

- координації - взаємозв'язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях;

- згуртованості - забезпечення просторової, політичної, економічної, соціальної, гуманітарної єдності України;

- історичної спадкоємності - врахування та збереження позитивних надбань попереднього розвитку регіонів;

- етнокультурного розвитку - відродження етнічної самосвідомості та збереження духовної і матеріальної культури етносів, сприяння розвитку їхньої етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності;

- сталого розвитку - розвитку суспільства для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь;

- об'єктивності - розроблення всіх документів, що визначають державну регіональну політику, на основі реальних показників, яких реально досягти та які можливо оцінити;
- рівних прав та можливостей жінок і чоловіків - відсутності обмежень чи привілеїв за ознакою статі та забезпечення рівних умов для реалізації прав жінок і чоловіків;
- інклюзивності - дотримання інтересів осіб з особливими потребами шляхом врахування при формуванні і реалізації державної регіональної політики спеціальних заходів, спрямованих на забезпечення реалізації такими особами їхніх прав і основоположних свобод;
- інтегрованого розвитку - поєднання галузевого та територіального підходів для розвитку територіальної громади та/або регіону, що забезпечує соціально-економічний та культурний розвиток територій [9].

В контексті стратегічного планування в територіальних громадах Законом України “Про засади державної регіональної політики” чітко визначено, що до документів стратегічного планування державної регіональної політики належать, в тому числі і стратегії розвитку громад, а до документів реалізації державної регіональної політики - плани заходів з реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

Статтею 10, ч. 3 Закону України “Про засади державної регіональної політики” передбачено, що: “розроблення регіональних стратегій розвитку здійснюється на основі оцінки потреб заінтересованих сторін та вигодонабувачів (бенефіціарів) у регіоні, оцінки гендерного впливу, а також з урахуванням розвитку територіальних громад, функціональних типів територій” і статтею 10 ч. 2: “При розробленні регіональних стратегій розвитку та змін до них враховуються стратегії розвитку територіальних громад, якщо вони розроблені та затверджені у встановленому порядку”. А статтею 11. ч. 3 цього ж закону визначено, що до розроблення планів заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку можуть

залучатися, в тому числі, асоціації органів місцевого самоврядування та їх об'єднання, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що в Україні на законодавчому рівні створено механізм врахування інтересів, потреб та можливостей територіальних громад при створенні регіональних стратегій розвитку.

У 2022 році Закон України “Про засади державної регіональної політики” було доповнено статтею 11¹, ч. якою на законодавчому рівні введено поняття стратегії розвитку територіальних громад та ч. 2 цієї статті описано їх взаємозалежності із регіональними та державною стратегіями розвитку: “проекти стратегій розвитку територіальних громад розробляються виконавчими органами сільських, селищних, міських рад, що представляють територіальні громади, на строк та з урахуванням пріоритетів, що визначені Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідними регіональними стратегіями розвитку”. На виконання ч. 4 вищезгаданої статті закону, якою передбачається розроблення методичних рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, Мінрегіон України 21 грудня 2022 року своїм наказом за номером 265 затвердив Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [6].

Цими методичними рекомендаціями дано наступне визначення поняття стратегія розвитку територіальної громади: “документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади, розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку, з урахуванням положень Закону України “Про засади державної регіональної політики”.

З позитивних нововведень в стратегічному плануванні територіальних громад, які запроваджені даними методичними рекомендаціями [6] варто відзначити наступне:

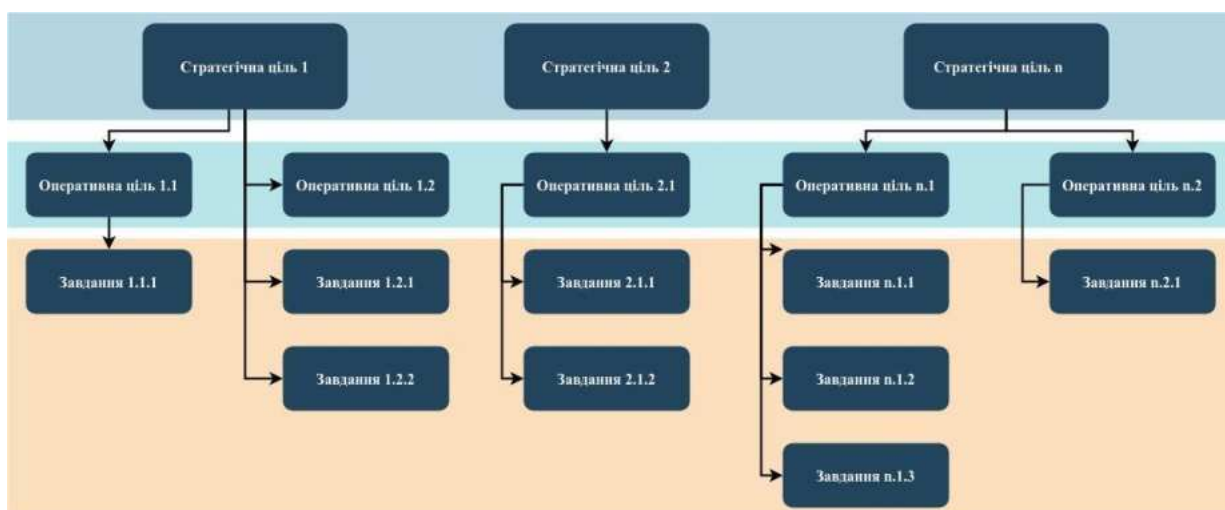
- застосування в процесі стратегування RBM-підходу (аббревіатура від англійських слів Results-Based Management - управління орієнтоване на результат), застосування якого фокусує цілі стратегії на розв'язанні конкретних проблем чи задоволенню потреб мешканців громад та вибір оптимального варіанту їх досягнення, з оцінкою досягнутих результатів за допомогою показників, які піддають вимірюванням;
- застосування класичного методу стратегічного планування - SWOT-аналізу для визначення системи стратегічних та оперативних цілей розвитку територіальної громади;
- рекомендація включати до стратегії розвитку громади наступні розділи:
 - вступ, в якому зазначається коротке обґрунтування підстав розроблення проекту стратегії,
 - аналітична частина,
 - SWOT-аналіз,
 - сценарії розвитку територіальної громади,
 - стратегічне бачення розвитку територіальної громади,
 - стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку територіальної громади,
 - проведення моніторингу, оцінювання реалізації Стратегії та управління ризиками;

- застосування оцінки сценаріїв розвитку територіальної громади, з обов'язковим опрацюванням інерційного, песимістичного та оптимістичного сценаріїв;
- формування сценаріїв розвитку базуючись на статистично зафіксованих тенденціях і кількісних показниках, з урахуванням особливостей функціонування тих секторів і сфер економіки, які є найбільш вагомими для цієї території, та тих, що демонструють тенденцію до прискореного зростання;
- публічному процесі вибору найбільш ймовірного сценарія розвитку громади, базуючись на якому буде створюватися стратегія;
- чітке визначення понять стратегічні (планується досягти в результаті реалізації стратегії) й оперативні (конкретні результати досягнення стратегічної цілі) цілі, також завдання (роботи які потрібно виконати і показники виконання оперативних цілей), взаємозв'язок і ієрархію яких візуально зображують за допомогою інструмента дерево цілей (рис. 1.3.1);
- здійснення моніторингу процесу виконання і досягнення цілей стратегії, управління ризиками за допомогою системи показників, відповідно до RBM-підходу:
 - показники продукту (короткострокові досягнення),
 - показники результату (середньострокові наслідки),
 - показники впливу (довгострокові зміни);
- необхідність призначення структурного підрозділу, відповідального за розробку плану заходів, згідно якого буде здійснюватися реалізація стратегії розвитку громади;

- наведено примірну структуру стратегії розвитку територіальної громади, зразки таблиць, переліків і звітів, які зручно використати як при створенні стратегії, плану заходів так і в процесі її реалізації та моніторингу.

Рисунок 1.3.1

Приклад побудови дерева цілей



Цими ж методичними рекомендаціями наведено перелік джерел, за рахунок яких може здійснюватися реалізація плану заходів стратегії розвитку громади:

- коштів державного бюджету, в тому числі міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам;
- коштів місцевих бюджетів;
- коштів, що надходять до державного бюджету в рамках програм допомоги і грантів Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ;
- коштів інвесторів, у тому числі на умовах державно-приватного партнерства, власних коштів підприємств;

- інших джерел, не заборонених законодавством.

Підсумовуючи вищенаведене можна зробити висновок, що нормативно-правове регулювання державно-управлінської діяльності зі стратегічного планування розвитку громад в Україні знаходиться на доброму рівні і визначає всі необхідні повноваження та обов'язки, взаємозв'язки суб'єктів регіонального розвитку, механізми та інструменти стратегічного планування на фінансування розвитку малих громад. Якщо ж говорити про середні та великі громади, громади які знаходяться в особливих умовах чи умовах посткризового відновлення (наприклад на деокупованих територіях), то таких інструментів та підходів до стратегічного планування, які зазначені в Методичних рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [6] може виявитися недостатньо. І оскільки дані методичні рекомендації не обмежують використання інших інструментів та введення до стратегії розвитку громади додаткових розділів, можна зробити висновок, що використання інструментів та підходів, які ми проаналізували в підрозділі 1.1. даної роботи не є забороненим та рішення про їх застосування залишається на розгляд робочої групи із розроблення стратегії громади.

Висновки до розділу 1

Реформа публічного управління та децентралізації влади в Україні, яка розпочалася у 2014 році надала територіальним громадам більше реальних повноважень і фінансових ресурсів для виконання своїх обов'язків перед мешканцями громад. Завдяки змінам у законодавстві, які передали частину податкових надходжень та інші фінансові ресурси від центральної влади до місцевих бюджетів територіальні громади отримали стимули розвивати підприємництво на своїх територіях, почати конкурувати за робочу силу та інвесторів як всередині країни, так і на міжнародній арені.

Змінилося також ставлення місцевого самоврядування до виконання своїх обов'язків перед громадами. Якщо до реформи децентралізації інфраструктура більшості громад страждала через недофінансування, комунальні та гарантовані державою послуги в громадах надавалися на низькому рівні, то з передачею ресурсів у громади у виконавчих органів територіальних громад не залишилося підстав виправдовувати не вирішення певних питань чи недоліків, які турбують громаду, відсутністю необхідних ресурсів. Навпаки у територіальних громадах ми спостерігаємо створення ефективного та відповідального місцевого самоврядування, яке підзвітне громаді, зацікавлене все прозоріше та ефективніше використовувати свої повноваження та ресурси на розвиток своїх громад.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД НА ПРИКЛАДІ КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1 Політико-економічні передумови розробки Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2023 роки

Калуська міська територіальна громада була створена у 2020 році в результаті розпочатої в Україні у 2014 році реформи децентралізації місцевого самоврядування. До громади увійшли місто обласного підпорядкування Калуш, яке стало центром громади, також залишилося районним центром Калуського району. Також до Калуської міської територіальної громади увійшло 16 навколишніх сіл: Боднарів, Бабин-Зарічний, Вістова, Голинь, Довга-Калуська, Копанки, Кропивник, Мислів, Мостище, Пійло, Ріпянка, Середній Бабин, Сівка-Калуська, Студінка, Тужилів, Яворівка.

Рисунок 2.1.1



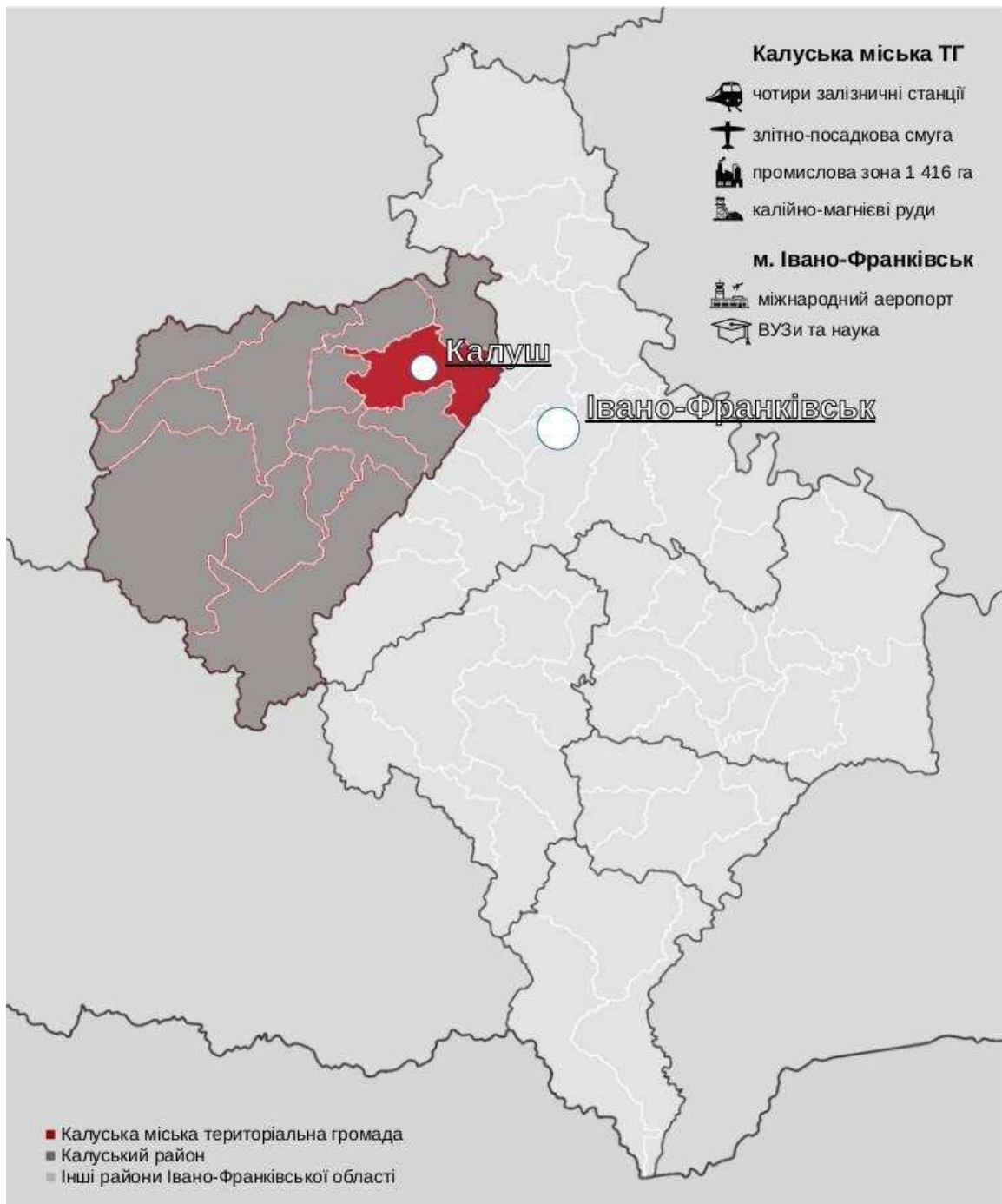
Карта Калуської міської територіальної громади

Загальна площа Калуської міської територіальної громади складає 26 349,6 гектарів [16].

Чисельність жителів громади станом на 01.01.2022 року складає 87,2 тис. осіб, що становить 6,5% від усіх мешканців Івано-Франківської області [17].

Калуська міська територіальна громада розташована в північно-західній частині Івано-Франківської області.

Рисунок 2.1.2



Калуська міська територіальна громада на карті Івано-Франківської області

Проїхавши 150-300 км від громади можна перетнути кордон однієї з чотирьох держав: Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини.

Рисунок 2.1.3

Розташування Калуської міської територіальної громади на карті України



Надра Калущини багаті на калійні руди, газ, торф, глини, суглинки, гіпс, пісок. Проте головною цінністю є Калусько-Голинське родовище калійно-магнієвих солей, яке є мале великий інвестиційний потенціал для відновлення виробництва в Калусі калійних добрив, магнею. На території сіл Кропивник та Сівка-Калуська функціонують газові свердловини з видобутку природного газу [16].

Калуська міська територіальна громада є найбільшою промисловою громадою Івано-Франківської області з промисловою зоною близько 1400 гектарів.

Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) в Калуській територіальній громаді у 2021 році - 29 122 млн. грн, що склало 29,9 % від загальної реалізації в Івано-Франківській області.

Обсяг експортної виручки у 2021 році 693,29 млн. доларів США, що склало 61,8% від загальної експортної виручки в Івано-Франківській області. [17].

Виходячи із вищенаведеного ми бачимо, що Калуська міська територіальна громада має великий промислово-економічний потенціал і питання ефективного стратегічного планування та фінансування розвитку територіальної громади має відігравати важливу роль в процесі здійснення своїх повноважень виконавчим комітетом, управліннями та іншими структурними підрозділами Калуської міської ради. Проте, протягом 1990-2010-х років в м. Калуші, а починаючи із 2020 року в новоствореній Калуській міській територіальній громаді, стратегічне планування відбувалося за формальним підходом, стратегічні плани приймалися без чітко визначених пріоритетів і цілей, не склалися річні плани втілення, не здійснювався моніторинг виконання. Одним із наймовірніших факторів, що спричинив таких поверхневий підхід до планування, є відсутність на той час у місцевого самоврядування власного фінансового ресурсу для забезпечення діяльності, спрямованої на розвиток. Централізований розподіл ресурсів з державного бюджету не давав можливості гарантовано отримувати інвестиції в довгострокові проєкти, органам місцевого самоврядування було важко переконати уряд фінансувати ті чи інші місцеві проєкти.

Більше того, після закінчення у 2015 році дії прийнятого у 2005 році десятирічного “Стратегічного плану економічного розвитку міста Калуша” [18], наступні сім років місто, потім і територіальна громада існували без жодних довгострокових стратегічних планів. Управління громадою здійснювалося з прийняттям ситуативних рішень, без загального розуміння вектору розвитку, без намагання самостійно формувати порядок денний та без усвідомлених довгострокових цілей.

Як наслідок, інфраструктура Калуської міської територіальної громади поступово деградувала, місто покидала молодь, відбувалася стагнація малого та

середнього бізнесу. Допускалися стратегічні помилки у розпорядженні земельним фондом. Так у 2018 році рішенням Калуської міської ради було передано ТОВ “Оріана-Еко” в оренду понад 640 гектарів промислових земель, проте орендар так і не розпочав виробничу діяльність, не сплачував орендну плату [19]. Фактично можна зробити висновок, що в результаті таких дій відбулося блокування можливості відновлення виробництва в Калуші стратегічно важливої продукції - калійно магнієвих добрив, виробництво яких дозволило б забезпечити продовольчу безпеку цілої України та зняти залежність від постачання російських та білоруських калійних добрив.

В результаті розпочатої реформи децентралізації, місцеве самоврядування в Україні отримало можливість формувати власні фінанси, які в подальшому використовувати для утримання та розвитку інфраструктури, комунальних послуг, тощо.

Громади, які першими увійшли в реформу отримали від цього найбільші вигоди, адже за це вони отримали дотації з державного бюджету на відновлення інфраструктури. Проте місто Калуш, через зволікання із рішенням, утворив територіальну громаду тільки на завершальному етапі реформи і тим самим упустив можливість отримати таке фінансування із державного бюджету.

В зв'язку з чим в Калуській міській територіальній громаді для ефективного використання ресурсів громади та створення передумов для відновлення розвитку почала відбуватися консолідація зусиль політичних сил, громадських активістів та бізнесу.

У 2020 році відбулося об'єднання міста Калуша та 16-ти навколишніх сіл у Калуську міську територіальну громаду, що ще підвищило актуальність потреби у створенні стратегії, тепер уже новоствореної громади. Бізнес Калуської міської територіальної громади консолідувався та профінансував роботу групи експертів, які організували процес стратегування в громаді.

2.2 Практичні особливості процесу розробки Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2023 роки

Осіною 2018 року в Калуші було створено громадську ініціативну групу “Стратегія прориву Калуша”, яка об’єднана активних представників влади, громади і бізнесу Калуша (серед яких і автор даної роботи) довкола пошуку нової візії розвитку міста. Ініціативною групою під головуванням автора даної роботи та громадської активістки Наталії Захарової було проаналізовано сучасний стан економіки міста Калуша та досягнуто спільного бачення, що Калуська громада:

- є найбільшим індустріальним центром Прикарпаття;
- має великий інженерний та робітничий потенціал, але водночас потребує повернення кадрів із за кордону;
- має деякі екологічні проблеми техногенного характеру, які можуть бути вирішені без додаткових витрат із бюджету шляхом відновлення виробництва в Калуші калійно-магнієвих добрив, як результат використання розсолів Домбровського кар’єру в технологічному процесі [20];
- малий бюджет громади, в якому недостатньо коштів для належного утримання і розвитку інфраструктури;
- малий бізнес стагнує, молодь і спеціалісти виїжджають в інші регіони України або за кордон;
- не маючи стратегії розвитку відповідно і не має комунікаційної стратегії з просування інвестиційної привабливості свого промислового потенціалу ні серед внутрішніх інвесторів, ні серед зовнішніх, в тому числі й іноземних;

- відсутність чіткого і професійного бачення призводить до відсутності якісної стратегії розвитку міста [21];
- без стратегії місто не розвивається, а просто пливе за течією, реагує на зовнішні виклики і деколи - можливості, замість того, щоб самостійно формувати порядок денний [21].

Весною 2019 року ініціативна група “Стратегія прориву Калуша” звернулася до Калуської міської ради із пропозицією провести в місті Калуші міжнародний інвестиційний форум “Калуш-інвест 2019” з метою “сприяння залученню інвестицій в Калуш, збільшення робочих місць, повернення кваліфікованих працівників в наше місто з-за кордону, перетворення міста в індустріальний центр Західної України” [22].

Серед головних цілей, які собі поставили організатори форуму були:

- розробити та презентувати під час проведення форуму інвестиційний паспорт міста Калуша;
- налагодження постійно діючої двосторонньої комунікації із інвесторами, за супроводу і моніторингу публічних інституцій;
- сформоване бачення Калуської громади, як перспективного майданчика для залучення інвестицій;
- зруйнований міф про екологічну небезпечність міста Калуша;
- презентувати інвестиційний портал Калуської громади [23].

За спільного фінансування місцевого бізнесу та Калуської міської ради перший інвестиційний форум “Калуш-інвест 2019” відбувся у вересні 2019 року. У форумі взяли участь більше ста учасників, серед яких:

- менеджер-економіст, экс міністр економічного розвитку і торгівлі України Павло Шеремета;

- економіст та експерт в сфері економічної та індустріальної політики Володимир Панченко;
- представник ДУ “Офіс із залучення та підтримки інвестицій” - UkraineInvest;
- представники бізнес асоціацій, торго-промислових палат;
- представники органів місцевого самоврядування;
- представники іноземного та українського бізнесу.

Серед ключових напрацювань та ідей форуму можна відзначити наступне:

- презентовано інвестиційний паспорт Калуської міської територіальної громади, розробка якого стала першим каменем, закладеним у фундамент майбутньої стратегії розвитку громади;
- у співпраці з бізнесом і наукою проактивно розвивати економічний потенціал громади;
- люди важливі, інвестор йде не за проектами, а за ідеями;
- люди мають захотіти переїхати жити і працювати до Калуша;
- у Калуської громади немає стратегії, відповідно бізнес не розуміє як вести свої розрахунки;
- крім власного потенціалу потрібно враховувати зовнішні можливості і ризики;
- освіта є одним із ключових факторів, які цікавлять інвестора;
- все більше зростає кадрова конкуренція як всередині країни так і з закордонним ринком праці;
- прозорість влади і сильні інституції сприяють зниженню корупції та підвищують інвестиційну привабливість;

- із негативного, учасниками форуму було відмічено відсутність зацікавленості виконавчої вертикалі влади в безпосередній участі в процесах місцевого економічного розвитку [24].

Як продовження ідей, які зародилися в ініціативній групі “Стратегія прориву Калуша” та в процесі спілкування під час інвестиційного форуму “Калуш-інвест 2019” громадською організацією “УФРА” було запропоновано п’ять економічних пріоритетів Калуської громади на 2021-2030 рр, які в ході публічної адвокаційної кампанії було запропоновано у 2020 році включити до своїх передвиборчих програм всім учасникам виборів до Калуської міської ради:

1. «Стратегія - основа розвитку та процвітання громад». Розробити, затвердити та виконувати економічну стратегію Калуської об’єднаної територіальної громади 2022-2030 рр.
2. «Економіка, яка працює для людей» - підтримувати створення та роботу самозайнятих, мікро, малих та середніх підприємств - як основи стабільного функціонування та наповнення бюджету Калуської об’єднаної територіальної громади та збільшення рівня оплати праці.
3. «Цифровий порядок денний «розумна громада» - перевести усі комунальні сервіси та управління майном Калуської об’єднаної територіальної громади в онлайн, об’єднати їх на єдиному порталі, для прискорення процесів та зменшення контакту «людина-людина» та впливу «людського фактору» на прийняття управлінських та дозвільних рішень, скорочення управлінського апарату.
4. «Використовуємо менше, заробляємо більше» - ввести принципи циркулярної економіки спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів та управління відходами на території Калуської об’єднаної територіальної громади (Створити кластери,

індустріальні парки, залучити інвестиції, впорядкувати інфраструктуру громади).

5. «Від зони екологічного лиха до еко індустріальної громади» - переробити розсоли калійних солей, перевести екологічно небезпечні об'єкти Домбровський кар'єр та хвостосховища, затоплені шахти у стан безпечних рекреаційно та туристично привабливих об'єктів [25].

Серед суб'єктів передвиборчих змагань в Калуській громаді розроблені п'ять економічних пріоритетів Калуської ОТГ отримали підтримку, як це зображено на рисунках 2.2.1, 2.2.2 [26], 2.2.3 та 2.2.4 [27].

За результатами волевиявлення мешканців Калуської міської територіальної громади на виборах депутатів до Калуської міської ради перемогли ті партії та кандидат на міського голову, які у своїх програмах найбільш повно підтримували запропоновані пріоритети економічного розвитку Калуської міської територіальної громади.

Рисунок 2.2.1

Підтримка економічних пріоритетів Калуської ОТГ на 2021-2030 роки партіями, які взяли участь у місцевих виборах 2020 року в розрізі пріоритетів



Рисунок 2.2.2

Підтримка економічних пріоритетів Калуської ОТГ на 2021-2030 роки партіями, які взяли участь у місцевих виборах 2020 року в розрізі партій

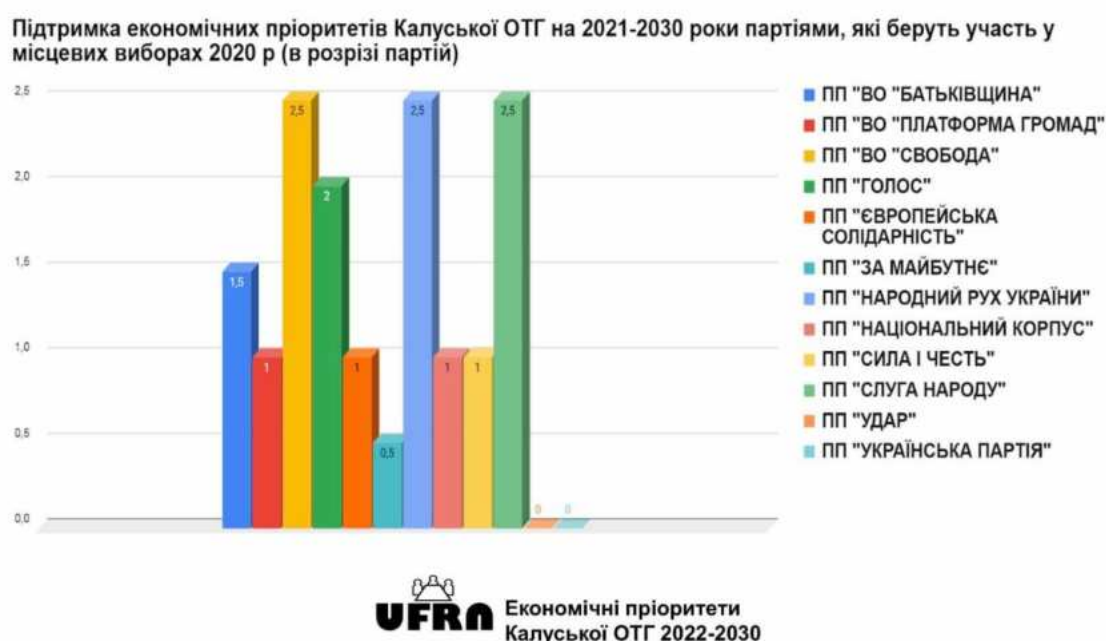


Рисунок 2.2.3

Підтримка економічних пріоритетів Калуської ОТГ на 2021-2030 роки кандидатами на міського голову, які взяли участь у місцевих виборах 2020 року

Підтримка економічних пріоритетів Калуської ОТГ на 2021-2030 роки кандидатами на голову, які беруть участь у місцевих виборах 2020 р (в розрізі пріоритетів)

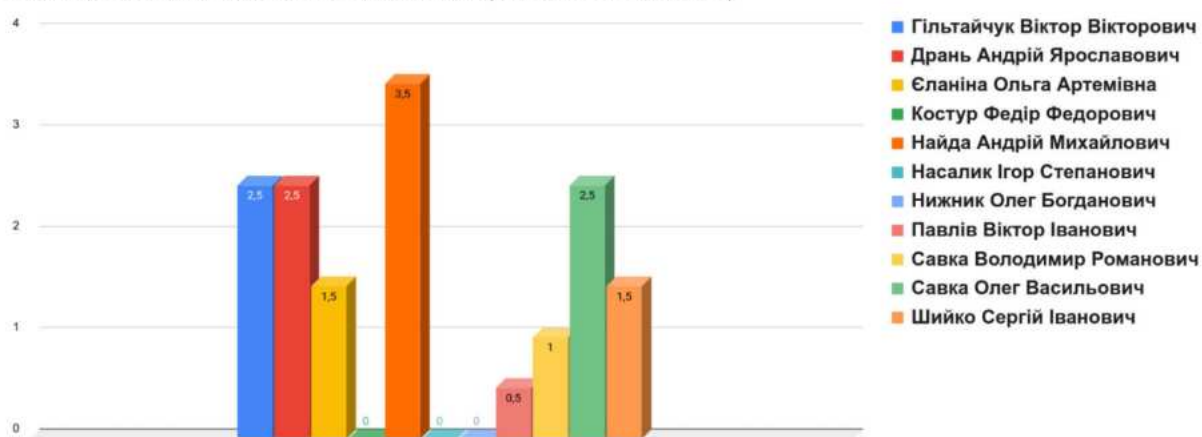


UFRA Економічні пріоритети
Калуської ОТГ 2022-2030

Рисунок 2.2.4

Підтримка економічних пріоритетів Калуської ОТГ на 2021-2030 роки кандидатами на міського голову, які взяли участь у місцевих виборах 2020 року

Підтримка економічних пріоритетів Калуської ОТГ на 2021-2030 роки кандидатами на голову, які беруть участь у місцевих виборах 2020 р (в розрізі кандидатів)



UFRA Економічні пріоритети
Калуської ОТГ 2022-2030

За результатами проведеного сценарного аналізу рис. 2.2.5 між Калуською міською радою та Громадською організацією “УФРА” було підписано меморандум про співпрацю, на основі якого та за фінансування місцевого бізнесу (Калуська міська рада не витратила бюджетних грошей) у січні 2021 року було розпочато розробку “Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки” (далі за текстом - Стратегія).

Розробниками Стратегії, за власною авторською методикою, виступили голова правління ГО “УФРА” Наталія Захарова та член правління ГО “УФРА” Сергій Гумінілович.

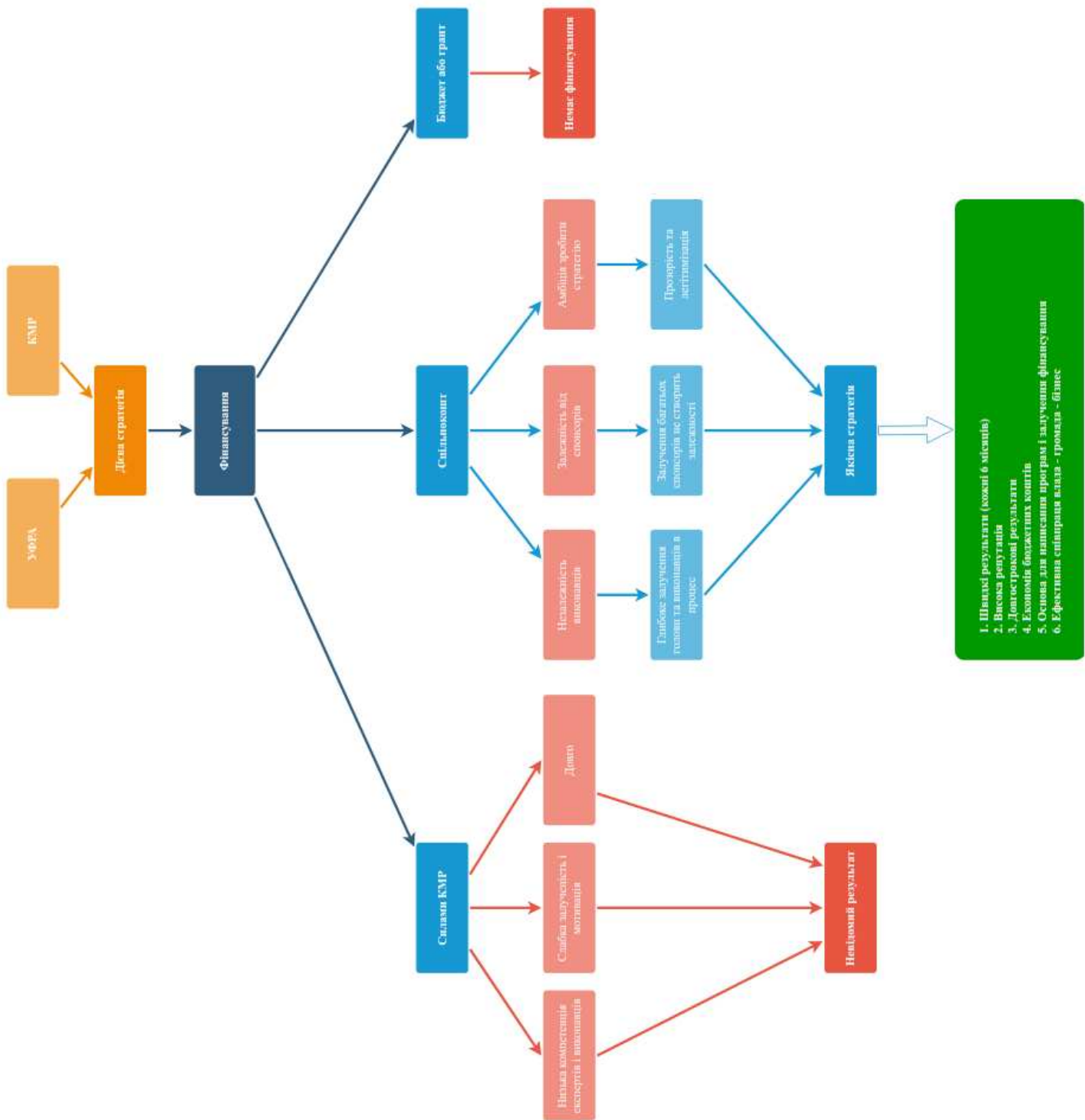
Розробка Стратегії здійснювалася в 6 етапів. Перші три - безпосередньо розробка стратегії громади (виконавець ГО “УФРА”):

1. Попереднє планування.
2. Оцінка соціально-економічного та екологічного стану Калуської міської територіальної громади.
3. Розробка стратегії (документ).

Наступні три - імплементація та моніторинг виконання (Калуська міська рада власними силами):

4. Розробка цільових галузевих програм.
5. Впровадження цільових програм.
6. Моніторинг ефективності реалізації стратегії, внесення необхідних змін у процесі реалізації Стратегії.

Сценарний аналіз варіантів розроблення Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки



1. Швидкі результати (кожен 6 місяців)
2. Висока репутація
3. Довістроковий результати
4. Економія бюджетних коштів
5. Основа для написання програм і залучення фінансування
6. Ефективна співпраця влада - громада - бізнес

Розглянемо детальніше кожен з етапів.

Етап попереднього планування в свою чергу був розбитий на чотири підетапи:

1.1. Створити робочу групу з розробки Стратегії.

На цьому етапі міський голова Калуської міської ради своїми розпорядженнями затвердив положення про робочу групу з розробки Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки (далі - Положення) та персональний склад робочої групи. До складу робочої групи увійшли: міський голова (голова робочої групи), розробники Стратегії, заступники міського голови, секретар міської ради, начальники управлінь міської ради, окремі фахівці Виконавчого комітету калуської міської ради, представники бізнесу та громадськості (за згодою).

1.2. Комітет з прийняття ключових рішень.

Міський голова Калуської міської ради своїм розпорядженням затвердив узгоджений персональний склад комітету з прийняття ключових рішень, до складу якого увійшли міський голова (голова комітету), розробники Стратегії, заступники міського голови, секретар міської ради, начальник управління економічного розвитку міської ради.

1.3. Структура Стратегії.

Розробниками було здійснено узгодження з робочою групою структури Стратегії та обґрунтування вибору методики її розробки, керуючись наступними документами та міркуваннями.

Правовою основою прийняття Стратегії розвитку громади та оформлення її, як окремого документа в системі управління територіальної громади є Закон України “Про засади державної регіональної політики” [15] і Методичні

рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади затверджені Наказом Мінрегіону України від 30.03.2016 №75 [28]. Крім того, стратегії громад повинні кореспондуватися із “Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки” [7], “Національною економічною стратегією на період до 2030 року” [8], стратегією розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 рр та Цілями Сталого розвитку, які були ухвалені Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році [9].

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади [28] рекомендується при розробці аналітичної частини стратегії громади застосовувати SWOT-аналіз. Однак станом на 2020 рік Калуська міська територіальна громада - це велика громада Івано-Франківської області з населенням 90 тис. осіб, територією 26,35 тис. га (в тому числі 1,4 тис. гектарів - це землі промисловості), бюджетом 633,1 млн грн [29] і доцільним є застосування більш відповідних для такого масштабу громади інструментів.

Робочою групою було розглянуто як класичні інструменти стратегічного аналізу: SWOT і PESTLE, так і візіонерський - “стратегія Блакитного океану”.

Метод SWOT передбачає визначення й аналіз сильних і слабких сторін громади (внутрішні фактори), ризиків та можливостей (зовнішні фактори), які впливають на громаду. Цей метод добре підходить для аналізу невеликих громад, з невеликою кількістю факторів впливу, він більше сфокусований на внутрішньому аналізі об'єкту стратегічного планування.

Метод PESTLE передбачає визначення й аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, юридичних та екологічних факторів, їхню силу впливу на громаду, ризики та можливості, які вони створюють. Цей метод дозволяє глибоко аналізувати великі громади, велику кількість внутрішніх та

зовнішніх факторів та здійснювати прогнозування сили їхнього впливу в середньо та довгостроковій перспективі.

Метод “стратегія Блакитного океану”, який являється одним із найновіших інструментів стратегування базується на ідеї відходу від жорсткої конкуренції та пошуку вільних ніш (диференціації), умовного “стрибка до блакитного океану” де немає або низька конкуренція. Цей метод стимулює інноваційний і творчий підхід команди до створення стратегії, яка може створити умови для якісного прориву, але в той же час, є більш ризиковим та вимагає дуже високої кваліфікації та залученості команди виконавців, як на етапі стратегування, так на етапі впровадження.

З посеред розглянутих робочою інструментів стратегічного аналізу було вирішено обрати PESTLE, як найбільш відповідний до умов поставленого завдання, водночас застосувати SWOT при опитуванні мешканців та бізнесу Калуської міської територіальної громади.

Також робочою групою з розробки Стратегії було затверджено її зміст, який складається із наступних розділів:

1. Профіль Калуської міської територіальної громади
2. Бачення мешканцями майбутнього своєї громади (згідно з опитуванням)
3. Місія, візія і цінності Калуської громади 2030
4. Стратегічні пріоритети громади
5. Дерево цілей Стратегії Калуської громади до 2030 року
6. Опис методики створення стратегії
7. Стратегічні програми

8. Моніторинг ефективності реалізації та механізм актуалізації стратегії
9. Подяка за участь у розробці Стратегії розвитку Калуської громади
10. Додатки

1.5. Затвердити календарний план розробки Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади 2022-2030

У додатку Б наведено таблицю із розробленим робочою групою календарним планом розробки Стратегії для її перших трьох етапів:

1. Попереднє планування.
2. Оцінка соціально-економічного та екологічного стану Калуської міської територіальної громади.
3. Розробка стратегії (документ).

За кожним етапом розробки Стратегії було закріплено відповідального виконавця, вказано необхідні ресурси чи інформація та визначено зовнішніх експертів, консультація яких буде необхідною для якісного та повного виконання поставленого завдання.

Після завершення етапу попереднього планування команда розробників Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади 2022-2030 приступила до виконання другого етапу її створення - проведення оцінки соціально-економічного та екологічного стану Калуської міської територіальної громади. Розглянемо кожен із підетапів.

2.1. Зібрати і провести аналіз статистичної інформації (аудит поточного стану).

На цьому етапі команда розробників Стратегії проаналізувала статистичну та історичну інформацію про місто Калуш та села, які увійшли до Калуської міської територіальної громади, а саме:

- територію та склад Калуської міської територіальної громади;
- географічне розташування Калуської міської територіальної громади по відношенню до інших громад України та кордонів з іноземними державами;
- можливості дорожнього, залізничного та авіаційного сполучення всередині країни та з іноземними державами;
- стан транспортної інфраструктури, як населених пунктах громади там і між ними;
- демографічну ситуацію в громаді, включаючи гендерний аналіз мешканців;
- доходи та зайнятість мешканців громади;
- природні ресурси, які розташовані на території громади і видобуток яких ведеться або є потенціал для початку/відновлення їхнього видобування;
- бюджетні показники, структуру та динаміку доходів і видатків громади на утримання і розвитку соціально-культурної, освітньої сфери, охорону здоров'я, житлово-комунальне господарство;
- економічні показники бізнесу, який веде свою діяльність в громаді в розрізі фізичних осіб-підприємців, малого, середнього та великого підприємництва;
- розподіл бізнесу громади за галузями та видами економічної діяльності;

- стан житлового фонду громади;
- інженерні комунікації громади;
- комунальні організації громади;
- заклади освіти і науки, розташовані на території громади;
- заклади охорони здоров'я громади;
- заклади культури громади;
- зони відпочинку та рекреації на території громади;
- заклади спорту на території громади;
- стан екології на території Калуської міської територіальної громади.

2.2. Провести опитування громадської та експертної думки щодо пріоритетів і напрямків розвитку території міста.

Командою розробників Стратегії було розроблено опитувальні анкети та онлайн-форми для опитування як мешканців Калуської міської територіальної громади так і бізнесу, який веде діяльність або зареєстрований на території громади.

Опитування було проведено із урахуванням гендерного аналізу (табл. 2.2.1) мешканців в місті Калуші та селах Калуської міської територіальної громади. В результаті проведеного опитування було зібрано 400 анкет мешканців репрезентативної вибірки (табл. 2.2.2). Теоретична похибка вибірки не перевищує 5% [30].

Таблиця 2.2.1

Населення Калуської міської територіальної громади станом на жовтень
2020 року

Ознака	Кількість жителів (особи)	% у загальній чисельності	Репрезентатив на вибірка для анкетування (особи)	Гендерний аналіз репрезентативної вибірки	
				в тому числі жінок	в тому числі чоловіків
ВСЬОГО	90012	100	400		
міські жителі	66071	73,4	294	156	137
сільські жителі	23941	26,6	106	57	50
чоловіки	42036	46,7	187		
жінки	47976	53,3	213		
особи до 24 років	22773	25,3	101	54	47
25-59 років	47976	53,3	213	114	100
більше 60 років	19263	21,4	86	46	40

2.3. Провести аналіз громадської та експертної думки щодо пріоритетів і напрямків розвитку території міста

2.3.1. Провести аналіз громадської думки щодо пріоритетів і напрямків розвитку території міста

Після проведеного опитування мешканців Калуської міської територіальної громади було сформовано аналітичну записку з результатами аналізу громадської думки та настроїв мешканців громади та опубліковано її у вільному доступі [30].

Результати опитування бізнесу, який веде діяльність або зареєстрований на території Калуської міської територіальної громади було сформовано аналітичну записку з результатами аналізу громадської думки та настроїв мешканців громади та опубліковано її у вільному доступі [31].

Таблиця 2.2.2

Репрезентативна вибірка для анкетування мешканців Калуської міської територіальної громади

Ознака	Особи
Міські жителі жінки до 24 років	40
Сільські жителі жінки до 24 років	14
Міські жителі чоловіки до 24 років	35
Сільські жителі чоловіки до 24 років	13
Сільські жителі жінки 25-59 років	30
Міські жителі жінки 25-59 років*	84
Сільські жителі чоловіки 25-59 років	26
Міські жителі чоловіки 25-59 років	73
Сільські жителі жінки більше 60 років	12
Міські жителі жінки більше 60 років	33
Сільські жителі чоловіки більше 60 років	11
Міські жителі чоловіки більше 60 років	29
Всього:	400

2.3.2. Провести аналіз експертної думки щодо пріоритетів і напрямків розвитку території Калуської громади в фокус-групах за темами:

Було обрано 22 теми для проведення експертних фокус-груп за методикою PESLE.

1. Житлово-комунальне господарство управляючі компанії, УЖКГ і КП.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- керівники управляючих компаній;
- депутати Калуської міської ради;
- начальник та спеціалісти Управління житлово-комунального господарства Калуської міської ради;
- керівники та спеціалісти комунальних підприємств Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- керівник та спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

2. Житлово-комунальне господарство ОСББ.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- голови об'єднань співвласників багатоквартирних будинків;
- депутати Калуської міської ради;
- керівник та спеціалісти Управління житлово-комунального господарства Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

3. Транспорт і дороги.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- керівники компаній перевізників, які здійснюють пасажирські перевезення на території Калуської міської територіальної громади;

- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

4. Планування і розвиток територій.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- начальник та спеціалісти Управління архітектури та містобудування Калуської міської ради;
- представники будівельних організацій, які здійснюють діяльність на території Калуської міської територіальної громади;
- представники бізнесу, які ведуть діяльність на території Калуської міської територіальної громади;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

5. Освіта дошкілля і позашкілля.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- начальник та спеціалісти Управління освіти Калуської міської ради;

- керівники дошкільних та позашкільних освітніх закладів, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади із дітьми дошкільного та шкільного віку;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

6. Медицина.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- профільний заступник міського голови Калуської міської територіальної громади;
- керівники комунальних лікувальних закладів, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- керівники приватних лікувальних закладів, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

7. Соціальна інтеграція та доступність.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- начальник та спеціалісти Управління соціального захисту Калуської міської ради;
- депутати Калуської міської ради;
- представники громадських та благодійних організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

8. Освіта школа і профтехосвіта.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- начальник та спеціалісти Управління освіти Калуської міської ради;
- керівники шкільних та професійно-технічних освітніх закладів, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

9. Спорт, культура і дозвілля.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- начальник та спеціалісти Управління у справах сім'ї, молоді, фізкультури і спорту Калуської міської ради;
- начальник та спеціалісти Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

10. Прикладна наука.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- науковці прикладного спрямування, які працюють в Калуші та Івано-Франківську;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- начальник та спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

11. Релігія.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- начальник та спеціалісти Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники релігійних організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

12. Громадський сектор, молодіжна політика, ЗМІ.

До роботи у фокус-групі були запрошені:

- начальник та спеціалісти Управління у справах сім'ї, молоді, фізкультури і спорту Калуської міської ради;
- керівники та журналісти засобів масової інформації, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

13. Екологія.

До роботи у фокус-групі були запрошені:

- начальник та спеціалісти Управління з питань надзвичайних ситуацій Калуської міської ради;
- депутати Калуської міської ради;
- науковці-екологи, які працюють в Калуші та Івано-Франківську;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які опікуються екологічними питаннями та працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

14. Енергоефективність

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- начальник та спеціалісти Управління архітектури та містобудування Калуської міської ради;
- начальник та спеціалісти Управління будівництва та розвитку інфраструктури Калуської міської ради;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

15. Громадська безпека

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- начальник та спеціалісти Управління з питань надзвичайних ситуацій Калуської міської ради;
- депутати Калуської міської ради;
- представники Калуського відділу поліції ГУ НП в Івано-Франківській області;
- представники Калуського РУ ГУ ДСНС в Івано-Франківській області;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

16. Інформаційні технології

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- керівники ІТ та телекомунікаційних компаній, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

17. Розвиток села.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- старости старостинських округів Калуської міської територіальної ради;
- спеціалісти Виконавчого комітету Калуської міської ради;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

18. Розвиток підприємництва.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- представники мікро бізнесу, який працює на території Калуської міської територіальної громади;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- начальник та спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

19. Розвиток малого і середнього бізнесу.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- представники малого та середнього бізнесу, який працює на території Калуської міської територіальної громади;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- начальник та спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

20. Розвиток великого бізнесу.

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- міський голова Калуської міської ради;
- представники великого бізнесу, який працює на території Калуської міської територіальної громади;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- начальник та спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

21. Фінанси

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- начальник та спеціалісти Фінансового управління Калуської міської ради;
- керівники фінансово-кредитних установ, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- начальник та спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

22. Відкрита влада і маркетинг громади, концепція автономності структурних підрозділів

До роботи у фокус-групи були запрошені:

- міський голова Калуської міської ради;
- заступники міського голови Калуської міської ради;
- депутати Калуської міської ради;
- мешканці Калуської міської територіальної громади;
- представники громадських організацій, які працюють на території Калуської міської територіальної громади;
- начальник та спеціалісти Управління економічного розвитку Калуської міської ради.

Всім учасникам експертних фокус-груп заздалегідь, задля якісної підготовки до участі у фокус-групах, було надано перелік тематичних питань для самостійної підготовки (таб. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Перелік запитань для самостійної підготовки учасника експертної фокус-групи

1. Хто ми, як Калуська територіальна громада? Ким хочемо стати в 2030 році?
[ваша відповідь]
2. Визначте політичні фактори, які впливають на Калуську громаду (наприклад: вибори в Україні та за кордоном, децентралізація, міжнародні фінансово промислові групи, зміна законодавства, ЄС, тощо), ступінь і оцінка сили впливу, ймовірність, можливі наслідки, шляхи вирішення.
[ваша відповідь]
3. Визначте економічні фактори, які впливають на Калуську громаду (наприклад: валовий регіональний та національний продукт, інфляція, курс гривні, зайнятість, внутрішні і зовнішні ринки, платоспроможність, сировина, енергоресурси, транспорт, зв'язок, тощо), ступінь і оцінка сили впливу, ймовірність, можливі наслідки, шляхи вирішення
[ваша відповідь]
4. Визначте соціальні фактори, які впливають на Калуську громаду (наприклад: зміни в базових цінностях, зміни в стилі і рівні життя, ставлення до праці і виховання, демографічні зміни, релігійні чинники, вплив ЗМІ, тощо), ступінь і оцінка сили впливу, ймовірність, можливі наслідки, шляхи вирішення
[ваша відповідь]

5. Визначте технологічні фактори, які впливають на Калуську громаду (наприклад: тенденції науково дослідних і конструкторських робіт, нові патенти, нові продукти, розвиток технологій, тощо), ступінь і оцінка сили впливу, ймовірність, можливі наслідки, шляхи вирішення
[ваша відповідь]
6. Визначте юридичні і законодавчі фактори, які впливають на Калуську громаду (наприклад: трудове і податкове законодавство, антимонопольне законодавство, банківське регулювання, тощо), ступінь і оцінка сили впливу, ймовірність, можливі наслідки, шляхи вирішення
[ваша відповідь]
7. Визначте екологічні фактори, які впливають на Калуську громаду (наприклад: зміни клімату, стан екології, забруднення водойм, землі, повітря, вплив промисловості і с/г, тощо), ступінь і оцінка сили впливу, ймовірність, можливі наслідки, шляхи вирішення
[ваша відповідь]

2.4. Провести аналізи: SWOT - в анкетуванні, PESTLE - в експертних групах.

За результатами проведених опитувань мешканців та бізнесу Калуської міської територіальної громади було проведено SWOT-аналіз. Було опрацьовано та згруповано 1 054 відповіді респондентів та виділено TOP-10 найважливіших чинників, в кожній категорії.

Якщо ж проаналізувати, які чинники мали найбільший вплив, то:

33% респондентів вважають найсильнішими сторонами Калуської громади - промисловість, вільні земельні ділянки та приміщення, інфраструктуру.

Найслабшими сторонами Калуської громади 30% респондентів називають - низьку якість комунальних та державних послуг, неефективність управління та корупцію.

Можливостями для розвитку Калуської громади 41% респондентів визначають - залучення інвестицій в промисловість та переробку корисних копалин, в тому числі місцевих інвестицій.

Загрозами для розвитку 35% називають неефективне управління громадою, КП та їх борги, якщо старі керівники КП залишаться на своїх місцях, корупція, недовіра до влади, бюрократія, популізм, протиріччя влада-бізнес-громада, нецільове та не системне використання коштів [32].

За результатами проведених 22 експертних фокус-груп за методикою PESTLE розробниками Стратегії було проаналізовано 871 пропозицій, серед яких було виділено 167 факторів, щодо яких було сформовано відповідні стратегічні висновки та передано на розгляд Комітету з прийняття ключових рішень.

2.5. Визначити прогностні показники на 2030 рік.

Комітет з прийняття ключових рішень керуючись:

- аналітичними звітами, підготовленими розробниками Стратегії;
- Національною економічною стратегією на період до 2030 року;
- Стратегією розвитку Івано-Франківської області на 2021 - 2027 рр;
- Цілями Сталого розвитку, які були ухвалені Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році

визначив основні прогностні показники розвитку Калуської міської територіальної громади на 2030 рік:

- створити 5 000 робочих місць;

- стимулювання підприємництва;
- номінальний валовий регіональний продукт (ВРП) 17 тис доларів США на одного мешканці громади;
- залучення місцевих і зовнішніх інвестицій;
- впровадження цифрового порядку денного, інновацій та принципів циркулярної економіки;
- приведення у відповідність до норм закладів освіти і охорони здоров'я; відновлення інфраструктури (дороги, інженерні комунікації);
- раціональне споживання енергоресурсів (термомодернізація, облік);
- безпека і комфорт громадян, доступність, подолання екологічних загроз і політика озеленення громади; сучасні умови для культурного життя і дозвілля.

Після завершення етапу оцінки соціально-економічного та екологічного стану громади команда розробників Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади 2022-2030 приступила до виконання третього етапу її створення - безпосередньої розробки документу Стратегії. Розглянемо кожен із підетапів.

3.1. Визначити стратегічні вектори бачення майбутнього (візія та пріоритети розвитку).

Командою розробників Стратегії разом із комітетом з прийняття ключових рішень було визначено візію, місію та цінності Калуської міської територіальної громади.

Візія: Калуська громада - еко-індустріальна столиця західної України.

Місія: Створювати можливості для реалізації індустріального потенціалу Калуської громади у партнерстві з громадами Прикарпаття, забезпечувати належний рівень добробуту, самореалізації, безпеки, прав та свобод кожного мешканця, підприємливості, сталого економічного зростання через впровадження інновацій та принципів циркулярної економіки.

Цінність громади - ЛЮДИНА.

Калуська громада - людиноцентрична громада, що сповідує ідеї єдності, гуманізму, рівності та толерантності у суспільстві, забезпечує належний рівень задоволення соціальних, культурних та екологічних потреб, комфортне і безпечне проживання, дозвілля та мобільність кожного мешканця [32].

3.2. Побудувати причинно-наслідкові діаграми, дерево цілей.

3.3. Визначити операційні цілі.

3.4. Визначити стратегічні цілі та програми (цільові галузеві програми), завдання.

Під час цих трьох етапів розробки Стратегії командою розробників разом із комітетом з прийняття ключових рішень було визначено 5 пріоритетів, 13 політик, 14 програм, 168 стратегічних програмних цілей та визначено поетапні індикатори виконання цілей стратегії на 2023, 2025 і 2030 рр.

Стратегічні пріоритети громади:

1. Від зони екологічного лиха до еко-індустріальної громади - ввести принципи циркулярної економіки, спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів та управління відходами на території громади.
2. Комфортна громада - громада, де усі її мешканці незалежно від своїх індивідуальних різноманітностей можуть мати якісне життя.

3. Розумна громада (Цифровий порядок денний) - забезпечення сталих економічних та соціальних переваг від впровадження єдиного цифрового ринку на основі швидкісного інтернет зв'язку та додатків, що мають багатоцільове призначення.
4. Освічена та здорова громада - протягом 2022-2030 років повністю завершити формування нового освітнього простору та відновлення і розвиток системи охорони здоров'я в громаді.
5. Економіка, яка працює на людей - підтримувати створення та роботу самозайнятих, мікро, малих та середніх підприємств як основи стабільного функціонування та наповнення бюджету Калуської МТГ та підтримувати збільшення рівня оплати праці.

На рисунку 2.2.6 зображено стратегічні пріоритети Калуської міської ради та відповідні політики, які направлені на досягнення відповідних стратегічних цілей громади.

Також було сформульовано 14 стратегічних програм Калуської міської ради:

- I. Програма розвитку комунального господарства
- II. Програма сталого екологічного розвитку
- III. Програма ефективного управління громадою
- IV. Програма Картка калушанина
- V. Програма здоров'я мешканців громади
- VI. Програма Доступна громада
- VII. Програма безпечна громада
- VIII. Програма розвитку культури та дозвілля

IX. Програма розвитку молоді

X. Програма якісна освіта

XI. Програма розвитку підприємництва

XII. Програма залучення інвестицій

XIII. Циркулярна економіка та інновації

XIV. Програма з забезпечення соціальної інтеграції та подолання нерівності.

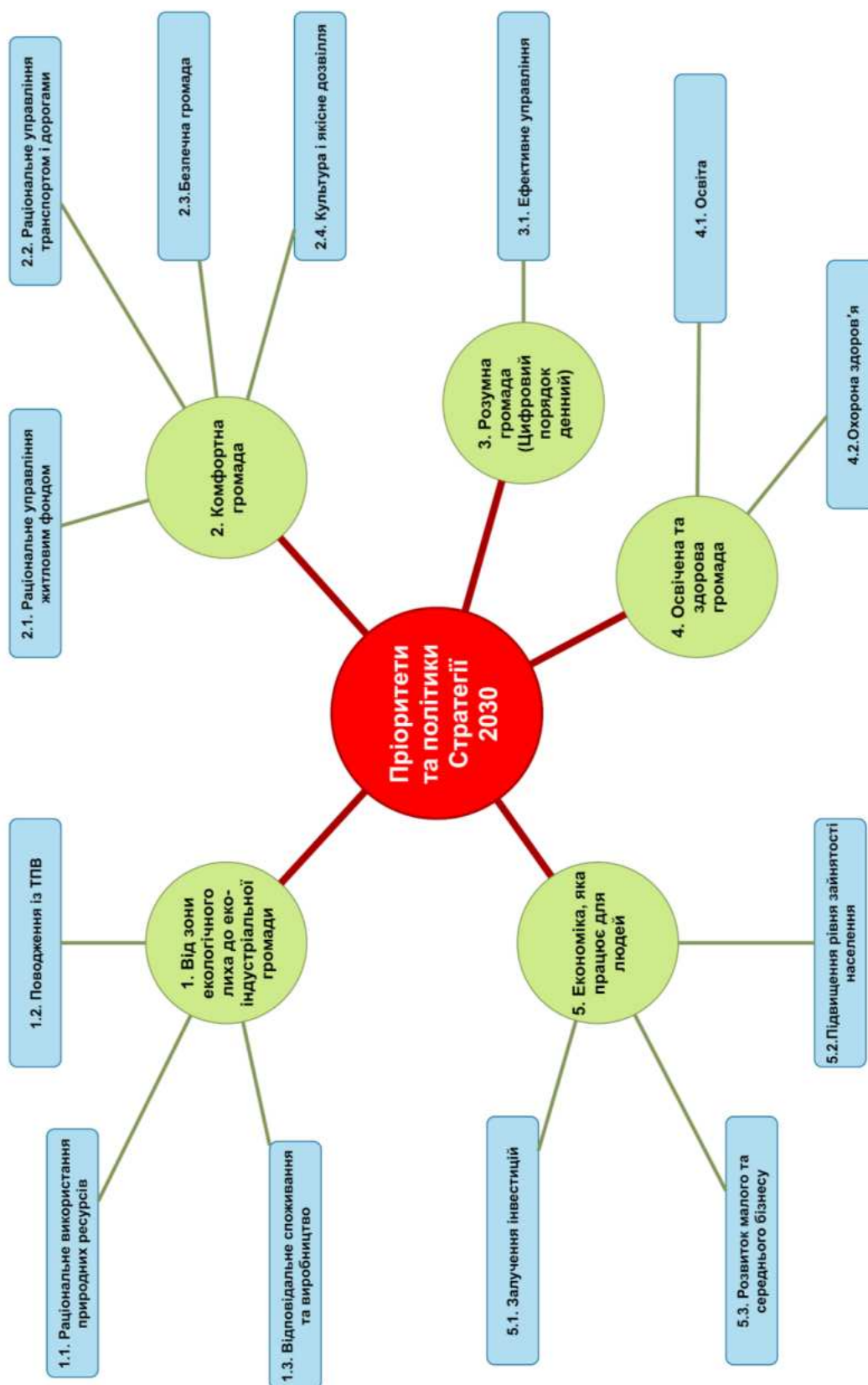
Щоб зробити алгоритм виконання Стратегії прости і наглядним для її майбутніх виконавців було обрано інструмент “дерево цілей”.

Дерево цілей Стратегії Калуської громади до 2030 року — це наочне графічне зображення підпо-рядкованості та взаємозв’язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети (візії) на пріоритети, політики, стратегічні програми, стратегічні програмні цілі та поетапні індикатори їх виконання.

Використовуючи метод забезпечення необхідних умов та спираючись на результати опитування громадської думки та думки представників бізнесу, які включали методики SWOT-аналізу, була сформульована генеральна мета (візія), що була запропонована експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Експерти на фокус-групах (за методом брейнстормінгу та PESTLE-аналізу) сформували вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення візії громади, запропонували перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей (внесено 871 пропозиції, з яких відібрано 167) [32].

Рисунок 2.2.6.

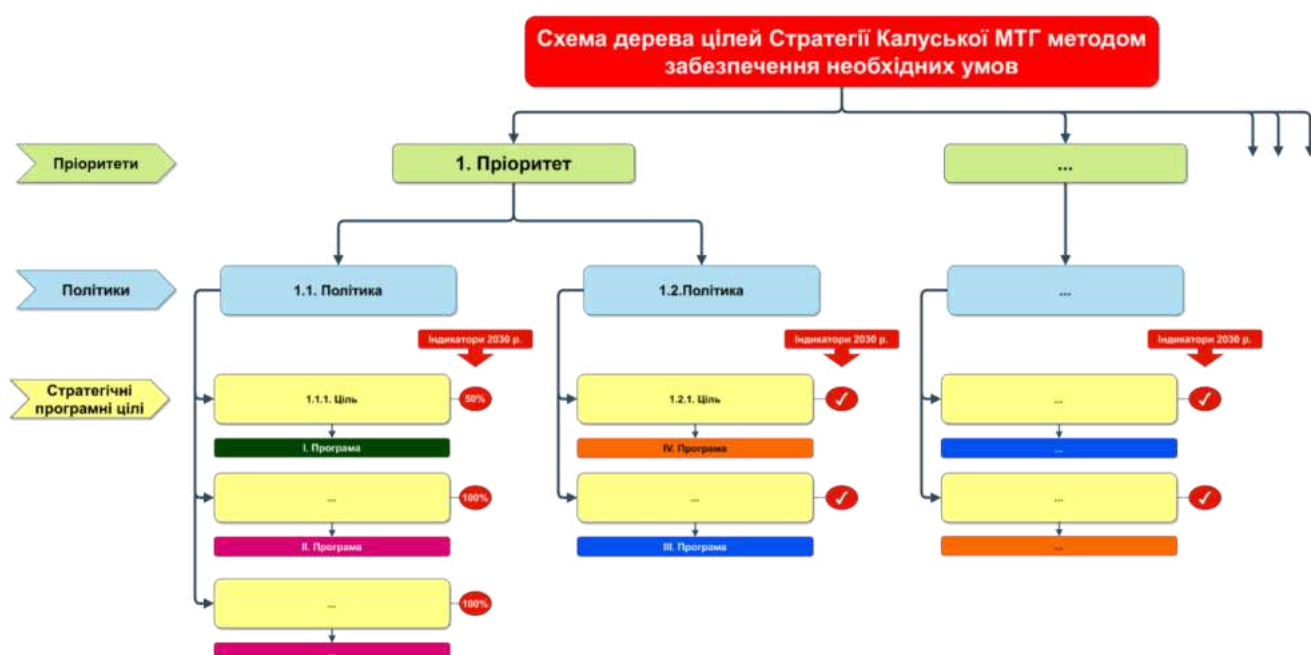
Пріоритети та політики Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022 - 2030 роки



Загальну структурну схему Дерева цілей Стратегії Калуської міської територіальної громади до 2030 року зображено на рис 2.2.7 а з повним деревом цілей можна ознайомитися в додатку 22 до Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки [32].

Рисунок 2.2.7.

Структурна схема Дерева цілей Стратегії Калуської міської територіальної громади до 2030 року



3.5. Визначити організаційні механізми реалізації, моніторингу та актуалізації Стратегії.

Реалізація Стратегії здійснюватиметься на основі партнерства, координації та узгодження діяльності всіх основних учасників цього процесу відповідно до Плану дій з реалізації Стратегії та інших цільових програм.

Пріоритетні напрями, політики та стратегічні програмні цілі розвитку міста конкретизуватимуться у:

- щорічних програмах економічного та соціального розвитку громади;
- 6-місячних Agile-проектах (в межах щорічних програм економічного та соціального розвитку громади).

Agile-проекти - це короткі проекти, які передбачатимуть отримання конкретного результату в період до 6 місяців в умовах швидких та непередбачуваних змін, для того, щоб ефективно впроваджувати Стратегію, швидко та результативно вирішувати проблеми, підвищувати ефективність управління громадою та її ресурсами.

Кожні 6 місяців Комітет з моніторингу виконання Стратегії визначає пріоритет, в межах якого мають бути реалізовані Agile-проекти, затверджує склад робочої групи, яка займатиметься напрацюванням детальних проектів в межах конкретного пріоритету. Це дозволить сконцентрувати максимальні зусилля всіх зацікавлених сторін на реалізацію найбільш проривних проектів за відносно короткий проміжок часу.


Досягнення стратегічних цілей визначатиметься за допомогою індикаторів результативності виконання заходів шляхом порівняння фактично отриманих значень індикаторів з показниками, визначеними на момент прийняття Стратегії.


Моніторинг стану реалізації Стратегії здійснюється щороку. На його підставі готуються річний та підсумковий звіти з початку реалізації Стратегії щодо стану виконання Плану дій та досягнення визначеного стратегічного бачення міста.

Моніторингові звіти є відкритими документами і використовуються для уточнення цілей, визначених у програмах, спрямованих на розвиток громади [32].

3.6. Розробити план впровадження Стратегії на 2022–2030 роки спільно з фахівцями виконавчих органів міської ради, партнерами з реалізації стратегії.

План дій з реалізації Стратегії передбачає три етапи:

ПЕРШИЙ – 2022-2023 роки 

ДРУГИЙ – 2024–2025 роки 

ТРЕТІЙ – 2026–2030 роки 

Планом дій буде визначено комплекс організаційних, фінансових та інформаційних заходів, фінансове забезпечення яких здійснюватиметься за рахунок коштів міського, обласного і державного бюджетів, інвесторів, власних коштів підприємств, міжнародної технічної допомоги та коштів міжнародних фінансових організацій [32].

3.7. Затвердити Стратегію 2022-2030.

Після завершення написання, проєкт Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022 - 2030 року було опубліковано на сайті Калуської міської ради для ознайомлення та публічного обговорення і внесення пропозицій.

Після обговорення проєкту Стратегії в депутатських комісіях Калуської міської ради та на громадських слуханнях було внесено деякі доповнення до Дерева цілей Стратегії та винесено проєкт Стратегії на розгляд депутатів Калуської міської ради.

24 червня 2021 року Калуська міська рада прийняла рішення № 585, яким вирішила затвердити Стратегію розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки [32].

2.3 Моніторинг впровадження Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2023 роки

В межах заходів з підготовки до виконання Стратегії Калуською міською радою в проєкті бюджету громади на 2022 рік було закладено відповідні до цілей Стратегії статті витрат. Однак через початок широкомасштабного вторгнення військ Російської Федерації (РФ) до України 24 лютого 2022 року ресурси бюджетів органів місцевого самоврядування зазнали значних втрат через згорання економічної діяльності та перенаправлення частини ресурсів на посилення оборони держави.

Завдяки усвідомленню бачення Калуської міської територіальної громади як еко-індустріальної столиці заходу України, Калуська громада стала однією із найбільших відносно безпечних тилкових промислових зон України. Знаходячись в умовах невизначеності і хаосу перших днів широкомасштабних бойових дій, міським головою було створено робочу групу разом із активними представниками громадськості, яка розробила план дій із активного залучення підприємств, які бажають релокуватися із зони бойових дій на захід України. Цей план передбачав наступні заходи:

- створення бази даних промислової нерухомості, яка знаходиться на території громади;
- визначення пріоритетних галузей промисловості, які найбільш ефективно зможуть відновити свою діяльність саме в Калуській міській територіальній громаді та які відповідають її економічному профілю і кадровому потенціалу;
- залучення громадських активістів та волонтерів-фахівців з нерухомості до обдзвону керівників підприємств півдня та сходу України, які потенційно можуть виявити бажання релокувати своє виробництво до більш безпечних регіонів України;

- паралельне навчання волонтерами своїм прикладом працівників управління економічного розвитку Калуської міської ради методам активної комунікації і просування серед потенційних кандидатів на релокацію;
- волонтерський супровід всіх бажаючих релокуватися в громаду;
- максимальне прискорення всіх процедур та прийняття рішень для безперешкодного і швидкого відновлення діяльності релокованих підприємств.

У 2023 році під головуванням міського голови Калуської міської ради було створено робочу групу із моніторингу виконання Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади за 2022 рік. В ході засідань робочої групи було проаналізовано кожен стратегічний пріоритет Стратегії та відповідні показники досягнення стратегічних цілей. За результатами моніторингу було відмічено прогрес у виконанні певних цілей та прийнято рішення про перенесення термінів виконання окремих цілей у зв'язку із скороченням дохідної частини бюджету громади та необхідністю значного фінансування витрат на допомогу армії і сім'ям загиблих на війні.

Так станом на 01 січня 2023 року, не зважаючи на повномасштабне вторгнення РФ, виконано повністю дві стратегічні цілі та одна - частково:

Індикатор 3.1.2. Калуська громада піднялася з 80 місця на 33 в рейтингу прозорості міст України. МЕТА - до 2030 року увійти в першу десятку.

Індикатор 5.1.12. Створити індустріальний парк

Індикатор 5.1.13. Ініціювати видобуток та переробку калійних солей.

Висновки до розділу 2

Завдяки широкому залученню до розробки стратегії розвитку громади

мешканців, бізнесу та науки Калуській міській раді вдалося не просто створити дієву Стратегію економічного розвитку Калуської міської територіальної громади на 2020-2030 роки, а й консолідувати новостворену громаду довкола спільних візії та цілей.

Можна сказати, що не зважаючи на негативні обставини, спричинені широкомасштабним вторгненням військ РФ в Україну, завдяки системному підходу до планування діяльності Калуська міська рада в значній мірі зберегла можливість утримання інфраструктури громади та надання соціальних послуг на задовільному рівні та з перших днів широкомасштабного вторгнення військ РФ до України стала надійним тилом для відновлення економіки України, як відносно безпечна громада для релокації промисловості із зони бойових дій. І не зважаючи на зупинку кількох найбільших виробництв громади отримувати достатньо податкових надходжень для утримання інфраструктури громади та надання соціальних послуг мешканцям.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ

3.1 Створення передумов для практичної необхідності розробки дієвих стратегій розвитку громад

Проаналізуємо структуру доходів місцевих бюджетів України у 2018-2021 роках (табл. 3.1.1), скориставшись відкритими даними, які опубліковано на порталі “Open budget” [33].

При аналізі даних тут і надалі ми не будемо враховувати бюджетну інформацію за 2022 рік, оскільки через широкомасштабне військове вторгнення РФ статистичні дані про доходи і видатки місцевих бюджетів не можна вважати такими, що є типовими для бюджетного процесу в Україні.

Таблиця 3.1.1.

Відсотковий розподіл доходів місцевих бюджетів України за 2018-2021 роки

Рік	Податкові надходження	Неподаткові надходження	Від операцій з капіталом	Субвенції і дотації	Міжнародна допомога	Цільові фонди
2018	41,35	4,98	0,38	53,15	0,02	0,12
2019	48,27	4,66	0,52	46,44	0,01	0,11
2020	60,57	4,55	0,74	33,97	0,03	0,14
2021	59,71	4,68	0,60	34,91	0,01	0,1

Як ми бачимо в таблиці 3.1.1, відсоток субвенцій і дотацій з державного

бюджету до місцевих бюджетів по відношенню до всієї дохідної частини місцевих бюджетів має тенденцію до зниження. Таке зниження корелює із етапами впровадження в Україні реформи децентралізації, одним із ключових завдань якої є передача бюджетних надходжень з державного бюджету до місцевих задля спроможності громад вирішувати проблеми і завдання місцевого значення за рахунок власних ресурсів.

Проаналізуємо співвідношення субвенцій і дотацій з державного бюджету до загальних видатків місцевих бюджетів України у 2019-2022 роках (табл. 3.1.2), скориставшись відкритими даними, які опубліковано на порталі “Open budget” [33].

Таблиця 3.1.2.

Співвідношення субвенцій і дотацій з державного бюджету до загальних місцевих бюджетів України за 2018-2021 роки

Рік	Субвенцій і дотацій з державного бюджету, млрд грн	Разом видатки місцевих бюджетів, млрд грн	Відсоток субвенцій і дотацій з державного бюджету до загальних витрат місцевих бюджетів, %
2018	298,94	570,58	52,39
2019	260,30	566,25	45,97
2020	160,18	478,11	33,50
2021	202,73	569,43	35,60

Як ми бачимо в таблиці 3.1.2, відсоток субвенцій і дотацій з державного бюджету до місцевих бюджетів по відношенню до загальних місцевих бюджетів із впровадженням реформи децентралізації знизився від показника понад

половину всіх видатків місцевих бюджетів до значення, близьке до третини таких видатків.

Проаналізуємо, як залежить співвідношення субвенцій і дотацій з державного бюджету до загальних видатків місцевих бюджетів проаналізуємо бюджети громад Калуського району Івано-Франківської області за 2021 рік, скориставшись відкритими даними [33].

Таблиця 3.1.3

Співвідношення субвенцій і дотацій з державного бюджету до загальних видатків місцевих бюджетів громад Калуського району Івано-Франківської області за 2021 рік

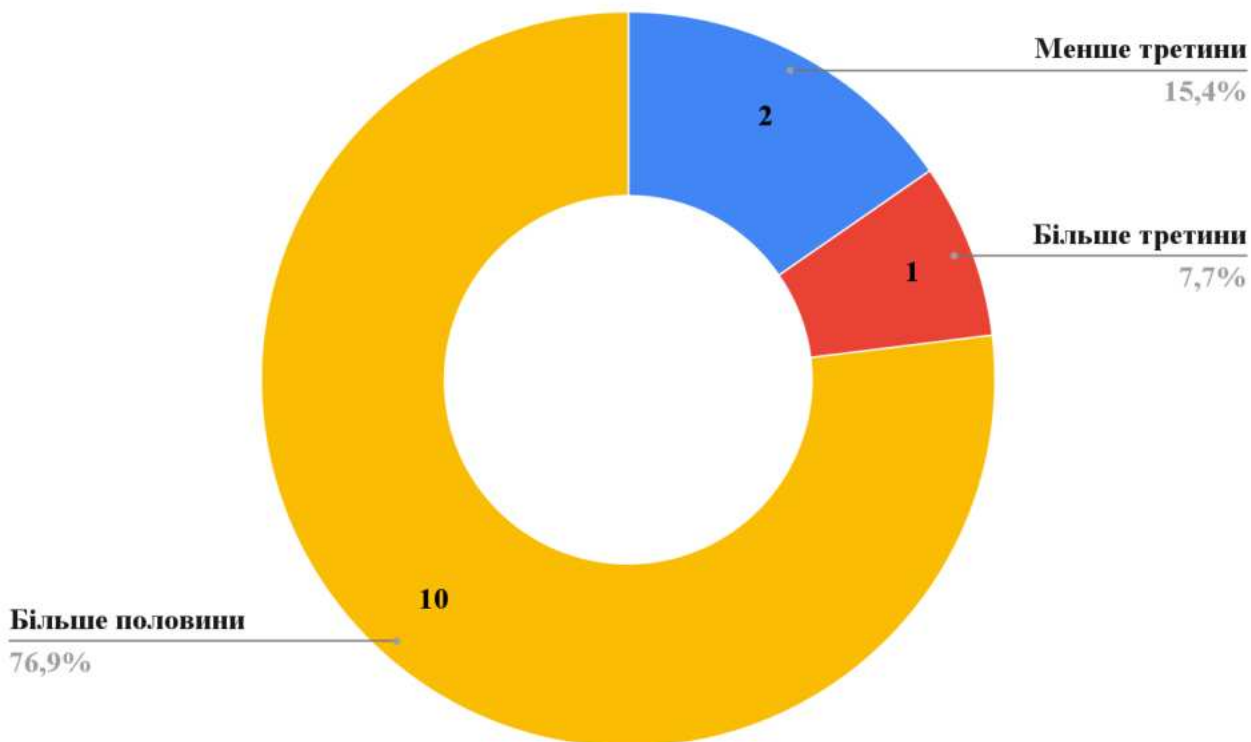
Територіальна громада	Населення, тис. осіб [34]	2021 рік			
		субвенції і дотації з державного бюджету, млн грн	всього видатків млн грн	субвенції і дотації з державного бюджету на одного мешканця, млн грн	співвідношення субвенцій і дотацій з державного бюджету до загальних видатків, %
Болехівська міська	19,81	104,42	167,65	8,46	62,28
Брошнів-Осадська селищна	11,25	41,42	95,73	8,51	43,27

Продовження таблиці 3.1.3

Верхнянська сільська	10,33	52,42	77,76	7,53	67,41
Вигодська селищна	18,42	100,95	188,54	10,24	53,54
Витвицька сільська	5,83	44,20	51,12	8,77	86,46
Войнилівська селищна	10,35	45,62	64,64	6,25	70,58
Долинська міська	49,01	168,19	542,08	11,06	31,03
Дубівська сільська	7,02	46,23	68,82	9,8	67,18
Калуська міська	88,92	277,34	862,00	9,69	32,17
Новицька сільська	14,11	74,62	92,43	6,55	80,73
Перегінська селищна	23,91	143,57	199,55	8,35	71,95
Рожнятівська селищна	20,32	102,21	167,64	8,25	60,97
Спаська сільська	5,85	43,16	56,55	9,67	76,32

Рисунок 3.1.1

Розподіл громад Калуського району Івано-Франківської області за дотаційністю



Як ми можемо побачити із розрахунків, наведених в таблиці 3.1.3 та рисунку 3.1.1., що у переважній більшості (76,9 %) громад Калуського району відсоток субвенцій і дотацій з державного бюджету перевищує половину від загальної суми видатків цих громад. Такі дані можуть свідчити про відсутність фінансової самодостатності цих громад і можливо, про допущені помилки оцінки спроможності громад на етапі їхнього формування.

Зважаючи на вищенаведене, можна сказати що економічні реалії для більшості територіальних громад Калуського району вказують на необхідність вжиття дієвих заходів задля досягнення самодостатності. Практичним інструментом досягнення такої самодостатності має стати розробка дієвих стратегій розвитку громад.

9 липня 2022 року Верховною Радою України прийнято зміни до “Закону

України про засади державної регіональної політики” [15], якими всі територіальні громади зобов’язано мати стратегії розвитку, а також мають право подавати пропозиції для врахування своїх інтересів до державної та регіональних стратегій розвитку.

Підсумовуючи ми можемо висунути гіпотезу, що важливими передумовами, яка може стимулювати територіальні громади перейти до реальної розробки стратегій розвитку можуть стати законодавчі зміни, які б:

- заборонити територіальним громадам віддавати розробку стратегій на аутсорсинг, виключення - запрошення ментора для організації процесу стратегічного планування. Адже виконуються тільки ті стратегії, які розробляються за участі їхніх виконавців;
- розробили чіткі та однозначні бюджетні показники фінансової спроможності і самодостатності територіальних громад;
- зобов’язали уряд провести аудит фінансової спроможності і самодостатності територіальних громад та за його результатами надати територіальним громадам можливість розробити або внести зміни до існуючих своїх стратегій розвитку задля досягнення нормативного рівня фінансової спроможності і самодостатності;
- розробити механізм стимулювання тих територіальних громад, які відповідають критеріям фінансової спроможності та самодостатності;
- розробити механізм примусового укрупнення фінансово неспроможних і не самодостатних територіальних громад.

3.2 Фінансово-економічні методи державного стимулювання впровадження стратегій громад

Всі відносини, які виникають в процесі формування розгляду і виконання місцевих бюджетів в Україні регулюються Бюджетним кодексом України [35].

Проаналізуємо доходи бюджету громади розглянувши структуру доходів бюджету Калуської міської територіальної громади за 2021 рік (рис. 3.2.1) та Новицької сільської територіальної громади (рис 3.2.2), скориставшись відкритими даними порталу “Open budget” [33].

Рисунок 3.2.1

Доходи бюджету бюджету Калуської міської територіальної громади за 2021 рік



Як ми можемо побачити, левову частку доходів бюджету Калуської міської територіальної громади за 2021 рік (70,43%) складають податкові надходження,

22,35% - офіційні трансферти, 4,61% - неподаткові надходження, 2,6% - доходи від операцій з капіталом.

Рисунок 3.2.2

Доходи бюджету бюджету Новицької сільської територіальної громади за 2021 рік



В той же час у структурі доходів бюджету Новицької сільської територіальної громади податкові надходження складають тільки 19,79%, а найбільшим джерелом наповнення бюджету є офіційні трансферти (77,19%). Незначними є неподаткові надходження 2,42%, цільові фонди 0,46% та доходи від операцій з капіталом 0,14%.

Аналізуючи структуру доходів цих двох громад, ми можемо побачити, що найпростіший спосіб фінансово-економічного державного стимулювання

розвитку невеликих територіальних громад полягає у прямому фінансуванні через дотації і трансфери із державного, обласного та районного бюджетів. Для великих, фінансово самодостатніх територіальних громад, такий інструмент також може бути застосований, але його вплив на бюджет громади буде не так сильно відчутний.

Якщо поставити за мету держави досягнення територіальними громадами фінансової самодостатності, то стимулювання розвитку громад через дотації та субвенції можна вважати доцільним тільки у випадку їхньої спрямованості на співфінансування інфраструктурних та розвиткових проєктів громад, які закладені у стратегіях розвитку громад і мають обґрунтовану оцінку впливу на збільшення економічної активності громади та/або на забезпечення гарантованих державою соціальних, освітніх, безпекових та інших послуг.

Ще одним інструментом державного стимулювання впровадження стратегій територіальних громад є надання державних гарантій за кредитами та державних кредитних програм, знову ж таки за умови їхньої спрямованості на співфінансування інфраструктурних та розвиткових проєктів громад, які закладені у стратегіях розвитку громад і мають обґрунтовану оцінку впливу на збільшення економічної активності громади та/або на забезпечення гарантованих державою соціальних, освітніх, безпекових та інших послуг.

Одним із важливих державних стимулів впровадження стратегій територіальних громад є бюджетна децентралізація. Збільшення частки податків, які будуть зібрані на території громади і зараховані до її бюджету також може стати вагомим аргументом для більш виваженого і професійного підходу територіальних громад до розроблення та впровадження своїх стратегій розвитку.

3.3 Застосування методології Agile (гнучкого планування) при складанні річних планів втілення стратегій громад

Agile (англ. гнучкий, адаптивний) - методологія гнучких підходів до управління, яка зародилася у галузі розробки програмного забезпечення в умовах, коли для виживання організації потрібно швидко реагувати на постійні і часто неоднозначні зміни, підтримувати зворотній зв'язок з командою та замовником.

Свою назву "Agile" методологія отримала у 2021 році після публікації маніфесту Agile [36], який проголосив 4 цінності та 12 принципів Agile-розробки.

Розглянемо їх детальніше через призму доктрини публічного адміністрування та виконання стратегій територіальних громад.

Чотири цінності Agile [36]:

1. Люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти.

В контексті публічного адміністрування відзначається важливість особистості та командної взаємодії у процесі ухвалення рішень та виконання проєктів. Хоча стандартизовані процеси та інструменти необхідні для забезпечення прозорості та підзвітності, але вони не повинні перешкоджати гнучкості та адаптивності. Команди, які виконують проєкти задля втілення стратегій територіальних громад повинні мати простір для творчості та ініціативи, щоб спрямовувати свої зусилля на вирішення конкретних потреб громади (стратегічних цілей).

2. Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію.

У публічному адмініструванні можемо трактувати цю цінність через фокусування на реальних, практичних результатах діяльності органів місцевого самоврядування, а не на обширному, часто надмірному і формальному генеруванні звітів, роз'яснень, протоколів засідань і інших бюрократичних документів. Метою є ефективне використання ресурсів громади задля забезпечення її життєдіяльності та втілення

проектів розвитку, які відповідають реальним потребам мешканців громад, мінімізація бюрократичних перешкод.

3. Співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту.

В контексті публічного управління, це може означати підхід до залучення мешканців громади, бізнесу та науки, як активних учасників процесу розробки, виконання та моніторингу стратегій територіальних громад. Замість формального прийняття стратегій громад та звітування про виконання стратегічних цілей, територіальні громади повинні прагнути до відкритого діалогу і співпраці з мешканцями громади, що дозволить оперативно реагувати на швидкі зміни потреби та обставини сучасного світу.

4. Готовність до змін важливіша за дотримання плану.

Стратегії територіальних громад та річні плани їх виконання - не є незмінними постулатами. Сучасний, швидкозмінний світ ставить вимогу в гнучкості та адаптивності процесу виконання стратегій громад. Хоча довгострокове планування та стратегічні плани є важливими, вони повинні бути відкритими для внесення змін для оперативного реагування на нові виклики та можливості.

Дванадцять принципів Agile [36]:

1. Найвищим пріоритетом для нас є задоволення потреб замовника, шляхом завчасного та регулярного постачання програмного забезпечення.

В процесі виконання стратегій територіальних громад зосередження уваги має відбуватися на потребах мешканців. Зусилля виконавців мають спрямовуватися на швидке та ефективно надання послуг, утримання інфраструктури громади в належному стані, втілення проектів розвитку, з акцентом на регулярність та своєчасність виконання.

2. Схвальне ставлення до змін, навіть на заключних стадіях розробки. Agile-процеси надають можливість використовувати зміни задля забезпечення конкурентоспроможності замовника.

Територіальні громади можуть застосовувати цей принцип для адаптації своїх стратегічних цілей, політик і проектів до змінних обставин та потреб, забезпечуючи більшу гнучкість та відповідність реальним потребам мешканців.

3. Працюючий продукт слід випускати якомога частіше, з періодичністю від пари тижнів до пари місяців.

В контексті виконання стратегій територіальних громад, цей принцип можна переосмислити як виконання стратегічних цілей та завдань через розділення їх на короткострокові етапи (проекти), забезпечуючи таким чином безперервне поліпшення та адаптацію до потреб громадян.

4. Впродовж усього проекту розробники і представники бізнесу повинні працювати разом щодня.

В процесі виконання стратегій громад повинна відбуватися тісна співпраця між різними підрозділами територіальної громади, регулярне залучення зацікавлених сторін і громадськість до діалогу задля забезпечення прозорості та підзвітності, врахування різноманітних потреб та точки зору.

5. Над проектом повинні працювати вмотивовані професіонали. Щоб робота була виконана, створіть їм умови, надайте підтримку і повністю на них покладіться.

В контексті територіальних громад це підкреслює важливість внутрішньої мотивації та професійного розвитку членів команд, які задіяні у проектах з виконання стратегій. Підтримка важлива, адже це може допомогти вирішити одну важливу проблему, яка може виникнути під час виконання стратегій територіальних громад. В стратегії її автори пишуть що потрібно зробити, але члени проектних команд, які повинні виконувати ці стратегії можуть не знати чи не володіти компетенціями, у яких спосіб правильно та ефективно виконувати поставити свої знання.

6. Особиста комунікація – найефективніший та найпрактичніший метод як донести інформацію до команди, так і поширити її всередині.

В управлінні територіальними застосовується ієрархічна система взаємовідносин, проте при виконанні проєктних завдань особиста взаємодія, без бюрократії та офіціозу, може сприяти кращому розумінню поставлених цілей і більш ефективному розв'язанню проблем.

7. Працюючий продукт – головний показник прогресу.

Для територіальних громад це означає, що реальні, вимірні результати повинні бути основою для оцінки ефективності результатів роботи з виконання стратегічних цілей громади.

8. Інвестори, розробники і користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний ритм як завгодно довго. Agile допомагає налагодити такий сталий процес розробки.

Підтримання здорового балансу між роботою та особистим життям є важливим для підтримання високої продуктивності та задоволеності працівників в довгостроковій перспективі.

9. Постійна увага до технічної досконалості і якості проектування підвищує гнучкість проекту.

У сфері публічного управління та адміністрування, це підкреслює необхідність безперервного поліпшення процесів та систем, щоб забезпечити високу якість виконання стратегічних цілей громади.

10. Простота – мистецтво мінімізації зайвої роботи – вкрай необхідна.

Ефективність та економія ресурсів є ключовими при у роботі проєктних команд із виконання стратегій територіальних громад, і принцип простоти може допомогти усунути зайву бюрократію та оптимізувати процеси.

11. Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення виникають у командах, що здатні самоорганізовуватись.

Це підкреслює значення делегування повноважень членам проєктних команд та важливість розвитку корпоративної культури, яка сприяє ініціативності та відповідальності.

12. Команда регулярно намагається знайти способи підвищення ефективності та відповідно корегує свою роботу [36].

Підтримка культури безперервного навчання та поліпшення, в сучасному швидко змінному світі, стає критично важливою для адаптації до змінюваних умов та нових викликів.

Важливо відмітити, що коли ми говоримо про принципи і методи гнучкого управління ми маємо розрізняти проєктний та лінійний (функціональний) менеджмент, оскільки це різні речі [37]. При виконанні стратегій територіальних громад слід застосовувати саме проєктне управління для досягнення стратегічних цілей громади.

Підсумовуючи вищенаведене, ми можемо сказати, що курс Калуської міської територіальної громади на застосування в процесі виконання “Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки” шестимісячних Agile-проєктів - це інноваційний підхід, який допоможе ефективно впроваджувати стратегію територіальної громади в сучасних умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

В Україні територіальні громади відносно недавно отримали реальні можливості створювати і виконувати стратегії свого розвитку. Важливими передумовами стратегічного процесу в територіальних громадах є наявність в Україні відповідної нормативно-законодавчої бази та фінансова самодостатність територіальних громад. Завданням держави на наступному етапі впровадження реформи децентралізації має стати стимулювання економічного розвитку територіальних громад для збільшення їхньої фінансової самодостатності через

зниження рівня дотацій з державного бюджету, збільшення частки податків, які залишаються в громадах, вдосконалення нормативно-правових актів, які регламентують стратегічний процес в територіальних громадах із застосуванням інноваційних світових практик.

ВИСНОВКИ

В даній роботі на прикладі Калуської міської територіальної громади здійснено аналіз механізмів стратегічного планування, моніторингу впровадження та фінансування стратегій розвитку територіальних громад.

Реформа публічного управління та децентралізації влади в Україні, яка розпочалася у 2014 році надала територіальним громадам більше реальних повноважень і фінансових ресурсів для виконання своїх обов'язків перед мешканцями громад. Завдяки змінам у законодавстві, які передали частину податкових надходжень та інші фінансові ресурси від центральної влади до місцевих бюджетів територіальні громади отримали стимули розвивати підприємництво на своїх територіях, почати конкурувати за робочу силу та інвесторів як всередині країни, так і на міжнародній арені.

Змінилося також ставлення місцевого самоврядування до виконання своїх обов'язків перед громадами. Якщо до реформи децентралізації інфраструктура більшості громад страждала через недофінансування, комунальні та гарантовані державою послуги в громадах надавалися на низькому рівні, то з передачею ресурсів у громади у виконавчих органів територіальних громад не залишилося підстав виправдовувати не вирішення певних питань чи недоліків, які турбують громаду, відсутністю необхідних ресурсів. Навпаки у територіальних громадах ми спостерігаємо створення ефективного та відповідального місцевого самоврядування, яке підзвітне громаді, зацікавлене все прозоріше та ефективніше використовувати свої повноваження та ресурси на розвиток своїх громад.

Завдяки широкому залученню до розробки стратегії розвитку громади мешканців, бізнесу та науки Калуській міській раді вдалося не просто створити дієву Стратегію економічного розвитку Калуської міської територіальної громади на 2020-2030 роки, а й консолідувати новостворену громаду довкола спільних візії та цілей.

Можна сказати, що не зважаючи на негативні обставини, спричинені широкомасштабним вторгненням військ РФ в Україну, завдяки системному підходу до планування діяльності Калуська міська рада в значній мірі зберегла можливість утримання інфраструктури громади та надання соціальних послуг на задовільному рівні та з перших днів широкомасштабного вторгнення військ РФ до України стала надійним тилом для відновлення економіки України, як відносно безпечна громада для релокації промисловості із зони бойових дій. І не зважаючи на зупинку кількох найбільших виробництв громади отримувати достатньо податкових надходжень для утримання інфраструктури громади та надання соціальних послуг мешканцям.

В Україні територіальні громади відносно недавно отримали реальні можливості створювати і виконувати стратегії свого розвитку. Важливими передумовами стратегічного процесу в територіальних громадах є наявність в Україні відповідної нормативно-законодавчої бази та фінансова самодостатність територіальних громад. Завданням держави на наступному етапі впровадження реформи децентралізації має стати стимулювання економічного розвитку територіальних громад для збільшення їхньої фінансової самодостатності через зниження рівня дотацій з державного бюджету, збільшення частки податків, які залишаються в громадах, вдосконалення нормативно-правових актів, які регламентують стратегічний процес в територіальних громадах із застосуванням інноваційних світових практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler A. D. Strategy and Structura. - Boston 1961
2. Томпсон-мл А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Пер. с англ. Макаровой Н.М. М.: Издательский дом “Вильямс”, 2006. 928 с.
3. Портер Майкл Е.. Конкуренция / Пер. с англ. Заблоцкого Я.В. М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. 495 с.
4. Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик. URL:https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/PLEDDG_strategic_planning.pdf (дата звернення: 26.12.2023)
5. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
6. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Мінрегіону України від 21.12.2022 № 265 URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/stratichne-planuvannia-rozvytku-terytorialnykh-hromad-shliakh-ukrainy-do-ievropeiskoho-soiuzu> (дата звернення: 07.01.2024).
7. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. №695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2023).
8. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 р. № 369 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (дата звернення: 15.05.2023).
9. Цілі Сталого Розвитку //Програма розвитку ООН в Україні URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення:

- 15.05.2023).
10. Мартин Ривз, Хаанес Кнут, Синха Джанмеджая. Стратегии тоже нужна стратегия / Пер. с англ. под ред. А. Лазурского, Г. Милова. М.: Эксмо, 2016. 272 с.
 11. Кім В. Чан, Моборн Рене, Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: Книжковий клуб “Клуб сімейного дозвілля”, 2016 р. 384 с.
 12. Стратегічні документи соціально-економічного розвитку. Аналітична записка Проекту економічного і соціального розвитку ПРООН. К.: 2003 р.
 13. Реформа децентралізації // Урядовий портал URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 06.01.2024).
 14. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження кабінет міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.01.2024).
 15. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 09.11.2023 р. № 13/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 06.01.2024).
 16. Інвестиційний паспорт Калуської міської територіальної громади 2022-2023. URL: <https://investkalush.if.ua/page1669722351/page1669722538/> (дата звернення 26.01.2024 р).
 17. Показники соціально-економічного розвитку Калуської міської територіальної громади є 2022 році: Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України Головне управління статистики в Івано–Франківській області. Івано-Франківськ, 2023 р.
 18. Стратегічний план економічного розвитку міста КАЛУШ. Підготовлено Комітетом стратегічного планування за сприяння проекту «Економічний

- розвиток міст». Калуш, 2005 р.
19. Виконавча служба виставила на продаж майно ТОВ «Оріана-Еко». Інтернет-сайт «Вікна» URL: <https://vikna.if.ua/news/category/all/2023/05/23/143311/view> (дата звернення 26.01.2024 р).
 20. «Калуш-Інвест 2019». Місто в пошуку інвестора для переробки розсолів. Інтернет-сайт «Вікна» URL: <https://vikna.if.ua/news/category/kl/2019/09/13/102060/view?fbclid=IwAR37GY8O0pJi1A-HeHr8DgnI6PjwIYXVaPW5FAknM46usMi3wRV9gsmyeaU> (дата звернення 26.01.2024 р).
 21. Калуш: вибір, де працювати і чим дихати. Інтернет-сайт «Вікна» URL: <https://vikna.if.ua/blog/author/2391/103545/view> (дата звернення 26.01.2024 р).
 22. У вересні в Калуші пройде Міжнародний інвестиційний форум. Агенція новин "Фіртка" URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/u-veresni-v-kalushi-proide-mizhnarodnii-investitsiinii-forum> (дата звернення 26.01.2024 р).
 23. Активні калушани хочуть провести в місті інвестиційний бізнес-форум. Сайт газети “Нафтохімік - Калуш” URL: http://naftohimik.info/publications/ekonomika/aktivni-kalushani-khochut-provesti-v-misti-investitsiyniy-biznes-forum?fbclid=IwAR3c-e5_2Kx-yYwvGBCQzgLq5rZSvBukh9IEF_tYSLUOtlAo4VWhSIy1FPc (дата звернення 26.01.2024 р).
 24. Світовий вектор, амбітні проекти, історії успіху та невдач: чим запам’ятався Інвестиційний форум у Калуші. Агенція новин "Фіртка" URL: <https://firtka.if.ua/blog/print/svitovii-vektor-ambitni-proekti-istoriyi-uspikhu-ta-nevdach-chim-zapamiatavsia-investitsiinii-forum-u-kalushi> (дата звернення 26.01.2024 р).
 25. Сторінка ГО “УФРА” у соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/NGO.UFRA/posts/pfbid0ExymKvLvV7LAHCq8jyuсRHFq8сХрTRvasnFU5сTPkxj7jdQ1WvU6хACedSL7A2nTl> (дата звернення

- 26.01.2024 р).
26. Сторінка ГО “УФРА” у соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/NGO.UFRA/posts/pfbid02L8DNk1REnZYXJDxwiotBrh4NjHuNYj4nkBxRmNNRLVQvLXahNNJALSrJyUrm2yzql> (дата звернення 26.01.2024 р).
 27. Сторінка ГО “УФРА” у соціальній мережі Facebook. URL: https://www.facebook.com/NGO.UFRA/posts/135630751598023?ref=embed_post (дата звернення 26.01.2024 р).
 28. Методичні рекомендації 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 № 75 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text> (дата звернення: 15.05.2023 р).
 29. Інвестиційний паспорт Калуської міської територіальної громади 2021 рік. URL: <https://investkalush.if.ua/page1669722351/page1669723785/> (дата звернення: 26.01.2024 р).
 30. Аналіз результатів опитування громадської думки мешканців Калуської міської територіальної громади (січень 2021 року) URL: <https://kalushcity.gov.ua/assets/upload/News/Analysis.pdf> (дата звернення: 26.01.2024 р).
 31. Аналіз результатів опитування представників бізнесу Калуської міської територіальної громади (січень 2021 року) URL: <https://drive.google.com/file/d/1uLhPvgoXyxe8OXORwZwb2evUhBu2DJRR/view?usp=sharing> (дата звернення: 26.01.2024 р).
 32. Стратегія розвитку Калуської міської територіальної громади 2022-2030 рр. Сайт Калуської міської ради. URL: <https://kalushcity.gov.ua/news/pro-zatverdzhennya-strategiyi-rozvitku-kaluskoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-2022-2030-roki> (дата звернення: 26.01.2024 р).

33. Open budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 29.01.2024 р).
34. Про Калуський район. Офіційний веб-сайт Калуської районної ради. URL: <http://kalushrr.gov.ua/index.php/pro-kaluskyu-rayon> (дата звернення: 29.01.2024 р).
35. Бюджетний кодекс України/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 06.01.2024).
36. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 06.01.2024).
37. Менеджмент 3.0 Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. / пер. з англ. Г. Якубовська. - Харків: Вид-во "Ранок": Фабула, 2019. 432 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Найбільш відомі моделі та інструменти стратегій за архетипом стратегії [5]

Стратегія формування	Візіонерська стратегія	Стратегія відновлення	Стратегія адаптації	Класична стратегія
Співпраця конкурентів	Криві сприйняття інновацій	Кардинальна зміна	Спонтанна стратегія	Матриця Ансоффа
Відкриті інновація	Ефект Чорної Королеви	Реконструкція	Переривчасті/безперервні інновації	Бар'єри для доступу
Спільна цінність	Крива споживання	Управління змінами	Перевага першого ходу	Стратегія і структура
	Стратегія розвитку екосистеми		Конкуренція, що ґрунтується на часі	Життєвий цикл продукту
	Проривні інновації		Масова кастомізація	Аналіз розривів
	Конкуренція за майбутнє		Гіперконкуренція	SWOT-аналіз
	Інновація цінності		Міграція ціни	Сценарне планування
	Переломний момент		Стратегічні переломні моменти	PEST-аналіз
	Стратегія Блакитного океану		Динамічні здібності	Матриця портфеля BCG
			Тимчасова перевага	Діаграма причинно-наслідкових зв'язків

			Динамічні стратегії	Крива досвіду
			Безперервний стратегічний процес	Продумана корпоративна стратегія
			Нова інформаційна економіка	Логічний інкременталізм PIMS (вплив ринкової стратегії на прибуток)
			Періодична тимчасова перевага	Реальні опціони
			Стратегія як прості правила	Правило трьох і чотирьох
			Інноваційна бізнес-модель	П'ять сил Портера
			Адаптивна перевага	Порівняльний аналіз
			Тимчасова конкурентна перевага	3 спільні стратегії
				Модель семи S
				Стратегія зайняття ніші
				Стратегія диверсифікації та рентабельність
				Тотальне управління
				Модель трьох

				С
				4 стадії стратегії
				Ресурсно-орієнтований підхід
				Ланцюжок створення цінності
				Шість сігм
				П'ять "П" Мінцберга
				Ключові компетенції
				Активна участь
				Конкуренція за рахунок навичок
				Модель ромба Портера
				Повернення до якості
				Стратегічний годинник Боумена
				Сталий розвиток
				Унікальні навички
				Деконструкція ланцюжка створення

				цінності
				Клієнтоорієнтована стратегія
				Структура прибутку
				Стратегічні карти
				Стратегія без плану
				Жорсткий стиль управління
				Основа піраміди
				Стратегічний задум
				Конкурентна стратегія: теорія ігор
				Алгоритмічна стратегія

Додаток Б
Календарний план розробки Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади 2022-2030

№	Етапи/заходи	Прогнозовані терміни виконання	Стан виконання
1	Попереднє планування		
1.1	створити робочу групу із розробки Стратегії	січень 2021	є розпорядження міського голови
1.2	узгодити структуру Стратегії	січень 2021	є проєкт
1.3	затвердити склад Комітету, який приймає ключові рішення	січень 2021	є розпорядження міського голови
1.4	розробити календарний план створення стратегії	2 лютого 2021	є проєкт
2	Оцінка соціально-економічного та екологічного стану громади		
2.1	зібрати і провести аналіз статистичної інформації (аудит поточного стану)	січень-лютий 2021	потрібно визначити обов'язкові критерії
2.2	Провести опитування громадської та експертної думки щодо пріоритетів і напрямків розвитку території міста	січень-лютий 2021	створено анкети, визначена репрезентативна вибірка
2.2.1	онлайн опитування	28 січня 2021	виконано
2.2.2	оффлайн опитування	28 січня - 02 лютого 2021	виконано

2.3.	Провести аналіз громадської та експертної думки щодо пріоритетів і напрямків розвитку території міста		
2.3.1	провести аналіз громадської думки щодо пріоритетів і напрямків розвитку території міста		
2.3.1.1	аналіз результатів анкетування репрезентативної вибірки	05 лютого 2021	
2.3.1.2	аналіз усіх результатів анкетування (онлайн та офлайн) - за потреби	28 лютого 2021	
2.3.2	Провести аналіз експертної думки щодо пріоритетів і напрямків розвитку території Калуської громади в фокус-групах за темами:	8-28 лютого 2021	складено графік, визначаємо експертів
2.3.2.1	житлово-комунальне господарство управляючі компанії, УЖКГ і КП	08.02.2021 10:00-12:00	
2.3.2.2	житлово-комунальне господарство ОСББ	08.02.2021 18:00-20:00	
2.3.2.3	транспорт і дороги	09.02.2021 10:00-12:00	
2.3.2.4	планування і розвиток територій	09.02.2021 14:00-16:00	
2.3.2.5	освіта дошкільня і позашкільня	10.02.2021 10:00-12:00	
2.3.2.6	медицина	10.02.2021 14:00-16:00	
2.3.2.7	соціальна інтеграція та доступність	11.02.2021 10:00-12:00	
2.3.2.8	освіта школа і профтехосвіта	11.02.2021 14:00-16:00	

2.3.2.9	спорт, культура і дозвілля	12.02.2021 10:00-12:00	
2.3.2.10	прикладна наука	12.02.2021 14:00-16:00	
2.3.2.11	релігія	15.02.2021 18:00-20:00	
2.3.2.12	громадський сектор, молодіжна політика, ЗМІ	16.02.2021 10:00-12:00	
2.3.2.13	екологія	16.02.2021 14:00-16:00	
2.3.2.14	енергоефективність	17.02.2021 10:00-12:00	
2.3.2.15	громадська безпека	17.02.2021 14:00-16:00	
2.3.2.16	інформаційні технології	18.02.2021 10:00-12:00	
2.3.2.17	розвиток села	18.02.2021 14:00-16:00	
2.3.2.18	розвиток підприємництва	19.02.2021 10:00-12:00	
2.3.2.19	розвиток малого і середнього бізнесу	19.02.2021 14:00-16:00	
2.3.2.20	розвиток великого бізнесу	22.02.2021 10:00-12:00	
2.3.2.21	фінанси	15.02.2021 10:00-12:00	
2.3.2.22	відкрита влада і маркетинг громади, концепція автономності структурних підрозділів	24 лютого 2021 10:00-12:00	
2.4	провести аналізи: SWOT - в анкетуванні, PESTLE - в експертних групах	10 березня 2021	
2.5	визначити прогностні показники	19 березня 2021	

	на 2030 рік		
3	Розробка стратегії (документ)		
3.1	визначити стратегічні вектори бачення майбутнього (візія та пріоритети розвитку)	26 березня 2021	
3.2	побудувати причинно-наслідкові діаграми, дерево цілей	2 квітня 2021	
3.3	визначити операційні цілі	7 квітня 2021	
3.4	визначити стратегічні цілі та програми (цільові галузеві програми), завдання	19 квітня 2021	
3.5	визначити організаційні механізми реалізації, моніторингу та актуалізації Стратегії	30 квітня 2021	
3.6	розробити план впровадження Стратегії на 2022–2030 роки спільно з фахівцями виконавчих органів міської ради, партнерами з реалізації стратегії	30 квітня 2021	
3.7	Затвердити Стратегію 2022-2030		
3.7.1	опублікувати на сайті міської ради, в ЗМІ та соцмережах проєкт Стратегії	1 травня 2021	
3.7.2	провести експертне обговорення на стратегічних сесіях	1-14 травня 2021	
3.7.3	провести громадські слухання	1-14 травня 2021	
3.7.4	внести зміни і пропозиції та подати на затвердження Калуській міській раді	15-24 травня 2021	
3.7.5	затвердити Стратегію на сесії	24 червня 2021	

	Калузької міської ради		
--	------------------------	--	--

Зеленим кольором відмічено виконані завдання.

Бірюзовим - в процесі виконання.

Жовтим - не виконані.

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу
на здобуття освітнього ступеня магістр
студента факультету суспільних та прикладних наук
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему: «Стратегічне планування та фінансування розвитку громад на
прикладі Калуської міської територіальної громади»
Гумініловича Сергія Михайловича

Питання ефективного стратегічного планування та фінансування розвитку громад є одним із пріоритетних запитів сучасної сфери публічного управління. Важливість дослідження полягає і в тому, що воно належить до універсальних, провідних тем публічного управління і адміністрування, слугує своєрідним інструментом наукового аналізу, забезпечуючи органічну єдність загальнотеоретичних і галузевих наук, їх втілення в практичне життя. Формування теоретико-методологічного обґрунтування та науково-прикладної розробки стратегічного планування стає одним із пріоритетних напрямків діяльності територіальних громад.

Гумініловичем С.М. проведено ґрунтовне дослідження проблеми, актуальної для вітчизняної науки публічного управління і адміністрування. Магістерська робота Гумініловича С.М. містить усі необхідні для такого виду дослідження компоненти – аналіз досягнень попередніх дослідників цієї та суміжних проблем, узагальнення матеріалів практики, належну апробацію результатів дослідження.

Магістрант здійснив дослідження обраної ним теми на високому науковому рівні.

Так, заслуговують на увагу положення та висновки щодо:

- децентралізації в Україні та її впливи на стратегічне планування та фінансування розвитку громад;
- практичних особливостей процесу розробки Стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади;
- Фінансово-економічних методів державного стимулювання впровадження стратегій громад

Робота вдало структурована.

Разом з тим окремі положення магістерської роботи потребують конкретизації під час захисту.

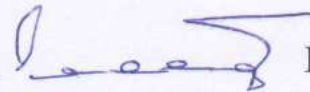
Зокрема, попри високий рівень дослідження, деякі аспекти могли б бути розглянуті детальніше, наприклад, вплив міжнародного досвіду на стратегічне планування в українських громадах. Також було б корисно більше уваги приділити аналізу ризиків, пов'язаних із запропонованими рекомендаціями.

За формою та змістом магістерська робота відповідає чинним нормативним вимогам, є самостійним дослідженням, у котрому здобувач вищої освіти показав знання засад спеціальності, знання конкретного предмета свого дослідження, вміння одержувати інформацію за допомогою сучасних методів пізнання, вміння критично осмислювати одержану інформацію та подавати її у прийнятній для науки формі.

Положення, які виносяться на захист, належно аргументовані.

На підставі наведеного вважаю, що магістерська робота Гумініловича С.М. на тему «Стратегічне планування та фінансування розвитку громад на прикладі Калуської міської територіальної громади» заслуговує оцінки «відмінно», а її автор – присвоєння освітнього ступеня «магістр».

Науковий керівник
доцент кафедри права
та публічного управління
ЗВО «Університет Короля Данила»
кандидат наук з державного управління



Гамалюк Б.М.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу
на здобуття освітнього ступеня магістр
студента факультету суспільних та прикладних наук
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему: «Стратегічне планування та фінансування розвитку громад»
Гумініловича Сергія Михайловича

Представлена на рецензію магістерська робота відповідає затвердженій темі, викладена науковою мовою, логічно й послідовно відображає мету та поставлені в роботі завдання. Робота є актуальною, присвячена проблемним питанням публічного управління та адміністрування, а саме стратегічному плануванню та фінансуванню розвитку громад.

Структура роботи є логічною та довершено відображає проблематику проведеного дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків, переліку використаних джерел.

Гумініловичем С.М. вирішено коло взаємопов'язаних завдань, з огляду на які можна стверджувати про досягнення поставленої мети дослідження. У магістерській роботі удосконалено та обґрунтовано низку важливих норм. Так, достатньо обґрунтованими і цінними з точки зору теорії є дослідження з приводу розробки стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади.

В роботі магістрантом використана необхідна емпірична база, матеріали практики, що робить теоретичні висновки дослідження більш переконливими.

Разом з тим окремі положення роботи потребують конкретизації під час захисту.

Гумініловичем С.М. у роботі вказує, що планування територіальних громад здійснюється на статистично зафіксованих тенденціях і кількісних показниках, з урахуванням особливостей функціонування тих секторів і сфер економіки, які є найбільш вагомими для цієї території. Щодо окресленої проблеми у спеціальній літературі наводиться досить ґрунтовна позиція на яку магістрантом присвячено недостатньо уваги. Тому при захисті роботи необхідно звернути увагу на це питання.

Однак, це не знижує загальний високий рівень проведеного дослідження.

В цілому, магістерська робота відповідає встановленим вимогам і заслуговує позитивної оцінки, а її автору, Гумініловича С.М. може бути присвоєний освітній ступінь магістра.

Рецензент:

**Начальник юридичного відділу
Головного управління Державної
казначейської служби України
в Івано-Франківській області**



A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Лілія Шикеринець".

- Лілія ШИКЕРИНЕЦЬ



метадані

Заголовок

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД НА ПРИКЛАДІ КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Автор

Гумінілович С.М. Науковий керівник / Експерт

підрозділ

King Danylo University

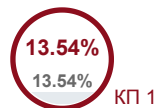
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

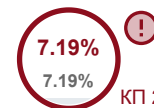
Заміна букв		6
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		62

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**16936**

Кількість слів

133666

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://docs.dtkr.ua/download/pdf/1240.955.1	94	0.56 %
2	https://auc.org.ua/sites/default/files/library/pleddg_strategic_planning.pdf	92	0.54 %
3	https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/645846	79	0.47 %
4	https://www.hgi.org.ua/pdf/Strplan_Hmelnytskoho.pdf	67	0.40 %
5	https://core.ac.uk/download/pdf/161690759.pdf	58	0.34 %
6	https://ir.library.knu.ua/bitstreams/a6f4106a-a378-42ca-8631-d246ff0f4d4f/download	58	0.34 %