

# МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 351:338.2

## Удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад

### IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF STRATEGIC PLANNING OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**ШЕВЧЕНКО Олександр** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та економіки, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, вул. Джона Маккейна, 33, м. Київ, 01042, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8854-3728>

**ЛІСНЄВСЬКА Юлія** – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3068-0791>

**SHEVCHENKO Oleksandr** – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Economics, V. I. Vernadsky Taurida National University, 33, John McCain St., Kyiv, 01042, Ukraine

**LISNIEVSKA Yuliia** – Candidate of Political Science, Associate Professor, Associate Professor of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

#### DOI

**Анотація.** У статті розкрито основний зміст стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад як важливого інструменту для підвищення якості життя населення. Виявлено, що поняття «стратегічне планування соціально-економічного розвитку територіальних громад» може набувати різних значень, з одного боку як процес послідовного здійснення пов'язаних між собою етапів з метою досягнення заздалегідь визначеного соціально-економічного ефекту, з іншого боку як сукупність прийнятих рішень територіальними органами в рамках визначених стратегій. З'ясовано, що соціально-економічний розвиток територіальних громад є пріоритетним в сукупності державних інтересів оскільки вносить свій вклад в різні сторони життя країни. Виявлено, що реформа територіальної організації влади у 2020 році відзначалась створенням 1470 спроможних територіальних громад, в яких розвивались позитивні процеси перебудови управління, але повномасштабна війна суттєво їх відкоригувала спрямувавши в бік безпеки та виживання. Випробуванням на спроможність і стійкість для громад стало руйнування інфраструктури, закриття значної кількості підприємств, вимушена міграція населення. Обґрунтовано актуальність розробки програм відновлення місцевої економіки в умовах війни та програм розвитку громад у післявоєнний період. Запропоновано для забезпечення успішної реалізації стратегій розвитку громад враховувати міжнародний досвід, найкращі вітчизняні практики розвитку територій і використовувати такий інструмент як грантові можливості у сфері відновлення і розвитку територіальних громад. Зроблено висновок, що удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад передбачає комплексний підхід, який включає в себе врахування потреб та інтересів населення, ефективне використання ресурсів, координацію між різними рівнями влади та зацікавленими сторонами.

**Ключові слова:** стратегічне планування, соціально-економічний розвиток, територіальні громади, управління, грантові програми.

**Summary.** The article reveals the main content of strategic planning of socio-economic development of territorial communities as an important tool for improving the quality of life of the population. It was revealed that the concept of «strategic planning of socio-economic development of territorial communities» can acquire different meanings, on the one hand as a process of sequential implementation of interconnected stages with the aim of achieving a predetermined socio-economic effect, on the other hand as a set of decisions taken by territorial bodies within the framework of defined strategies. It was found that the socio-economic development of territorial communities is a priority in the totality of state interests, as it contributes to various aspects of the country's life. It was revealed that the reform of the territorial organization of power in 2020 was marked by the creation of 1,470 capable territorial communities in which positive processes of governance restructuring were developing, but the full-scale war significantly corrected them, directing them in the direction of security and survival. The destruction of infrastructure,

*the closure of a significant number of enterprises, and the forced migration of the population became a test of the capacity and stability of communities. The relevance of the development of programs for the recovery of the local economy in war conditions and community development programs in the post-war period is substantiated. In order to ensure the successful implementation of community development strategies, it is proposed to take into account international experience, the best domestic practices of territorial development, and to use such a tool as grant opportunities in the field of restoration and development of territorial communities. , which includes taking into account the needs and interests of the population, efficient use of resources, coordination between different levels of government and stakeholders.*

**Key words:** *strategic planning, socio-economic development, territorial communities, management, grant programs.*

**Вступ.** Післявоєнна відбудова України потребуватиме удосконалення системи стратегічного планування територіальних громад, що стане важливим завданням для забезпечення сталого розвитку територій та підвищення якості життя населення. Виконання цього завдання можливо здійснити через проведення аналізу сильних та слабких сторін громад, розробку ефективних стратегій та планів дій органами місцевого самоврядування, впровадження інструментів моніторингу та оцінки результативності, а також залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Стратегічне планування в територіальних громадах є важливим інструментом для забезпечення стабільного та збалансованого їх розвитку. Для його ефективного застосування необхідно використовувати сучасні методи економічного аналізу, враховувати міжнародний досвід та вітчизняні практики. Застосування стратегічного планування дає можливість розробити як довгострокові стратегії територіальної громади на 7-10 років, так і короткострокові місцеві програми соціально-економічного розвитку та цільові програми на 1-3 роки. Тобто, інструменти стратегічного планування можуть об'єднати в єдиній системі стратегічні цілі розвитку громади, основні критерії та напрями досягнення таких цілей.

**Аналіз останніх досліджень.** Стратегічне планування соціально-економічного розвитку територіальних громад та удосконалення його інструментарію зокрема, досліджується в працях Антонової Л., яка окреслила напрями вдосконалення державного регулювання соціо-еколого-економічного розвитку регіонів України на інноваційній основі [1], Берданової О., Вакуленко В., які дослідили особливості та кращі практики розробки та реалізації стратегічних планів розвитку територіальних громад [2], Євменської О., яка розглядала особливості стратегічного планування в країнах Європейського Союзу [4], Латиніна М., який досліджував закордонний досвід стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку економічної системи на національному рівні [5], Дегтяра А., який займався питаннями фінансового забезпечення розвитку територіальних громад [3].

Разом з тим багаторічні наукові дослідження щодо використання стратегічного планування для розвитку територіальних громад здійснювались в умовах мирного часу. Потребують подальшого вивчення можливості застосування інструментів стратегічного планування для повоєнної відбудови країни.

**Мета статті.** Аналіз актуальних інструментів стратегічного планування в системі соціально-економічного розвитку територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «стратегічне планування соціально-економічного розвитку територіальних громад» може набувати різних значень. Для початку розглянемо поняття «стратегічне планування». Згідно з визначенням в «Словнику термінів і понять з державного управління» стратегічне планування це – «процес вироблення довгострокової стратегії розвитку відповідної галузі, що фокусується на довгостроковій перспективі діяльності органу виконавчої влади у певному секторі державного управління, з визначенням цілей, ресурсів і засобів, за допомогою яких ці цілі можуть бути досягнуті, та очікуваних результатів цієї діяльності» [6]. Тобто це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень та функцій управління. Без стратегічного планування, організації не зможуть чітко визначити мету і напрями діяльності. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління організацією і стає все більш актуальним задля забезпечення конкурентних переваг організації, підприємства тощо. Можна вважати, що стратегічне планування, як сукупність дій і рішень керівництва, що мають призвести до розробки специфічних стратегій, це єдиний спосіб прогнозування майбутніх можливостей, основа для прийняття рішень та вибір найбільш доцільних шляхів досягнення цілей. Розроблені стратегії сприяють виживанню організації в довготерміновій перспективі. Для підприємств стратегічне планування – це вид господарської діяльності, що характеризується показниками результативності, ефективності, а для територіальних громад це інструмент управління їх соціально-економічним розвитком. Так як стратегічне планування з одного боку – процес послідовного здійснення пов'язаних між собою етапів з метою досягнення заздалегідь визначеного соціально-економічного ефекту, а з іншого боку – сукупність прийнятих рішень територіальними органами в рамках визначених стратегій, керівникам територіальних громад необхідно враховувати подвійний зміст його тлумачення для визначення його місця в загальній системі управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.

Соціально-економічний розвиток територіальних громад є пріоритетним в сукупності державних інтересів оскільки вносить свій вклад в політичне, економічне, життя країни, сприяє підвищенню її іміджу на міжнародній арені. Господарська діяльність територіальних громад, активізація їх економічного життя визначає тенденції економічного зростання всієї країни. В свою чергу економічний розвиток територій

є важливим джерелом підвищення якості життя населення, завдяки підвищенню доходів громадян, що сприяє підвищенню рівня споживання, рівня освіти і медичного обслуговування.

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка розпочалася з прийняття Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні та низки законів реалізувалась в Україні з 2014 року і у 2020 році відзначалась створенням 1470 спроможних територіальних громад, в яких розвивались процеси перебудови управління, стимулювання місцевого економічного розвитку, активізація громадянської свідомості, нарощення соціального капіталу громад. За 6 років реформи децентралізації станом на 01.09.2020 року площа утворених територіальних громад становила майже 47% від загальної площі України. У 2020 році в Україні фінансування соціально-економічного розвитку територій за рахунок коштів державного бюджету становило 101,9 млрд гривень, з яких 60% або 61,1 млрд грн було витрачено на відновлення і будівництво транспортної інфраструктури; 12,8% – на регіональний розвиток; 5,1% – розвиток сфери освіти; 4,9% – розвиток сільських територій; 4,3% – розвиток соціальної інфраструктури; 2,7% – вкладено у проекти пов'язані з транспортною інфраструктурою; 2,2% – надійшло до закладів, що відносяться до сфери культури; 2,0% – профінансовано реалізацію проєктів, спрямованих на підвищення рівня енергоефективності; 0,8% – вкладено у об'єкти спортивної інфраструктури і 0,8% або 0,9 млрд грн – виділено на впровадження заходів, пов'язаних з екологічною безпекою [7]. Окреслювались оптимістичні перспективи розвитку територіальних громад, але повномасштабна війна, розгорнута 24 лютого 2022 року, суттєво відкоригувала пріоритети їх розвитку, змістивши їх в бік безпеки та виживання. Зруйнована інфраструктура, закриття значної кількості підприємств, вимушена міграція поклала додаткове навантаження на громади, які перебувають у тилу, щодо функціонування економіки, формування резервів, надання населенню послуг, підтримки критичної інфраструктури. Це стало випробуванням для громад на спроможність і стійкість, яку продемонстрували ті з них, що володіють розвинутим управлінським та фінансово-економічним потенціалом.

Завданням сьогодення щодо соціально-економічного розвитку територіальних громад є формування програм функціонування територіальних громад через інтеграцію в їх економіку переміщених підприємств і внутрішньо переміщених осіб, програм відновлення місцевої економіки в умовах війни, програм розвитку громад у післявоєнний період. Розробка таких програм сприятиме поступовому переходу від екстреного реагування органів місцевого самоврядування на виклики сьогодення до сталого соціально-економічного розвитку та зростання через впровадження антикризових інструментів місцевого економічного розвитку.

Впровадження в територіальних громадах методів розробки програм управління соціально-економічним розвитком, прогресивний крок порівняно з застарілими

методами планування, але все ж і ці методи мають свої недоліки, серед яких: недостатньо глибокий аналіз соціально-економічної ситуації та наявних ресурсів території; відсутність наукового обґрунтування стратегічного вибору; слабка підтримка програмних заходів дієвим механізмом їх реалізації; відсутність конструктивного діалогу органів місцевого самоврядування з населенням і підприємцями, що працюють на території громади. Тому, доцільно, щоб система стратегічного планування включала в себе ряд етапів, зокрема:

- аналіз сильних та слабких сторін території, визначення можливостей та загроз: збір та аналіз інформації про територію, її природні та економічні ресурси, демографічну ситуацію, соціальну та культурну інфраструктуру;
- формулювання стратегічних цілей розвитку території та конкретні завдання для їх досягнення;
- вибір оптимальних стратегій та дій для забезпечення збалансованого розвитку різних секторів економіки та соціальної сфери;
- розробка конкретних планів дій для реалізації обраних стратегій з залученням громадськості та зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень;
- моніторинг та оцінка реалізації стратегій та плану дій.

У систему стратегічного планування також можуть входити інші етапи, наприклад, залучення фахівців та експертів, проведення соціологічних досліджень, вивчення міжнародного досвіду та найкращої практики у галузі стратегічного планування та розвитку територій. Важливим аспектом є також забезпечення координації між різними рівнями влади та зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей розвитку територій.

У сфері відновлення і розвитку територіальних громад існує безліч грантових можливостей, які допомагають забезпечити фінансування для реалізації проєктів у різних напрямках. Один з таких напрямків – це економічний розвиток. Гранти можуть бути виділені для підтримки малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць, розвитку інфраструктури та підприємницького середовища. Також існують гранти для розвитку сільського господарства, туризму та інших галузей, які сприяють економічному зростанню. Прикладом програми підтримки реформи децентралізації в Україні є Програма «U-LEAD з Європою», замовником якої є країни Європейського Союзу. Програма була розрахована на термін з 2015 до 2020 року, але в зв'язку з подіями в Україні продовжила термін дії і в березні 2023 року запустила навчальну програму «Створення плану комунікації змін у громаді». Програма включає серію онлайн-семінарів і майстер-класів спеціально розроблених для посадових осіб органів місцевого самоврядування, і фахівців, які безпосередньо керують комунікаційною діяльністю в органах місцевого самоврядування. Крім того, ця подія дасть можливість отримати практичний досвід від колег з інших муніципалітетів та поділитися власним [8].

Ще один важливий напрямок – це соціальний розвиток. Гранти можуть бути призначені для покращення

доступу до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, розвитку культури та спорту, підтримки вразливих груп населення. Це можуть бути гранти для будівництва та ремонту шкіл, лікарень, культурних центрів, а також для організації різноманітних соціальних програм та заходів. Щодо такого напрямку як екологічний розвиток, то гранти можуть бути призначені для збереження природних ресурсів, енергоефективності, впровадження відновлюваних джерел енергії, екологічного будівництва та інших заходів, спрямованих на збереження навколишнього середовища. Прикладами грантових програм можна назвати наступні: гранти для проєктів у сфері «зеленої» енергетики; грантова допомога по проєктах безпеки людини «КУСАНОНЕ» на реалізацію проєктів у 2024 році; ряд грантів від Програмного фонду відновлення та реконструкції; грантова програма «Культурна спадщина» від Українського культурного фонду. Для отримання грантів у сфері відновлення і розвитку територіальних громад необхідно вивчати наявні програми та конкурси, які надають фінансову підтримку. Також важливо грамотно підготувати проєкт та подати його заявку відповідно до вимог та критеріїв конкурсу.

Окрім фінансової підтримки, грантові програми також можуть надати доступ до експертного супроводу та консультацій з реалізації проєкту. Це допоможе громадам розробити ефективну стратегію та план дій для досягнення поставлених цілей. Важливо зазначити, що отримання гранту вимагає певних зусиль та ресурсів. Громадам потрібно провести аналіз потреб,

розробити проєктну документацію, залучити партнерів та інші дії для успішного отримання гранту. Однак, цей процес може бути важливим кроком для розвитку громади та забезпечення її соціально-економічного розвитку.

**Висновки.** Таким чином, удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад передбачає комплексний підхід, який включає в себе врахування потреб та інтересів населення, ефективне використання ресурсів, координацію між різними рівнями влади та зацікавленими сторонами. Також важливо забезпечити системний підхід до планування та реалізації стратегій, що передбачає взаємодію різних секторів економіки та соціальної сфери, а також забезпечення їх інтеграції у загальну стратегію розвитку. Для забезпечення успішної реалізації стратегій розвитку громад необхідно враховувати міжнародний досвід, найкращі вітчизняні практики розвитку територій. Доцільно використати такий інструмент як грантові можливості для забезпечення фінансування проєктів у сфері відновлення і розвитку територіальних громад. Вони допомагають здійснити реалізацію проєктів у різних напрямках соціально-економічного розвитку територіальних громад. Подальші розвідки з цих питань стосуватимуться обґрунтування проведення аналізу потреб членів територіальної громади, розробки проєктної документації, залучення партнерів для успішного отримання гранту.

### Список використаних джерел

1. Антонова Л. В. Державне регулювання соціо-еколого-економічного розвитку регіонів України на інноваційній основі. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Державне управління. 2015. Т. 263, Вип. 252. С. 6-10.
2. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
3. Дегтяр А. О., Соболев Р. Г. Фінансове забезпечення розвитку ОТГ. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2019\\_1\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_40) (дата звернення 03.06. 2023).
4. Євменшкіна О. Л. Особливості стратегічного планування в Європейському Союзі. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2017. № 1. С. 186-193.
5. Латинін М. А., Лукашов О. О. Концептуальні підходи до державного регулювання стратегічного розвитку регіону за кордоном. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 9.
6. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 251 с.
7. Реформа децентралізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivnevryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення 03.06. 2023).
8. U-LEAD з Європою: навчальна програма з комунікацій у громадах. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/opportunities/u-lead-z-yevropyu-navchalna-programa-z-komunikacziy-u-gromadah/> (дата звернення 03.06. 2023).

### References

1. Antonova L. V. (2015). Derzhavne rehulivannia sotsio-ekoloho-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy na innovatsiini osnovi [State regulation of the socio-ecological and economic development of the regions of Ukraine on an innovative basis.]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia»*. Serii: Derzhavne upravlinnia. T. 263, Vyp. 252. 6-10, [in Ukrainian].
2. Berdanova O., Vakulenko V. (2012). Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku [Strategic planning of local development]. *Praktychnyi posibnyk. Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini. DESPRO. Kyiv: TOV «Sofyia-A»*, [in Ukrainian].
3. Diehtiar A. O., Sobol R. H. (2019). Finansove zabezpechennia rozvytku OTH [Financial support for the development of OTG]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, № 1, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2019\\_1\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_40) (accessed: 03.06.2023) [in Ukrainian].

4. Yevmieshkina O. L. (2017). Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia v Yevropeiskomu Soiuzi [Features of strategic planning in the European Union]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*. № 1. 186-193, [in Ukrainian].
5. Latynin M. A., Lukashov O. O. (2017). Kontseptualni pidkhody do derzhavnoho rehuliuвання stratehichnoho rozvytku rehionu za kordonom [Conceptual approaches to state regulation of the strategic development of the region abroad]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*, № 9, [in Ukrainian].
6. Malynovskyi V. Ya. (2005). Slovyk terminiv i poniat z derzhavnoho upravlinnia [Dictionary of terms and concepts from public administration]. Kyiv: Tsentр spriannia instytutsiinomu rozvytku derzhavnoi sluzhby, [in Ukrainian].
7. Reforma detsentralizatsii [Decentralization reform]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivnevryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (accessed: 03.06.2023) [in Ukrainian].
8. U-LEAD z Yevropoiu: navchalna prohrama z komunikatsii u hromadakh [U-LEAD with Europe: a training program in community communications]. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/opportunities/u-lead-z-yevropoyu-navchalna-programa-z-komunikaczij-u-gromadah/> (accessed: 03.06.2023) [in Ukrainian].