

Пастух Катерина,

канд. наук держ. упр., доцент,

ORCID iD 0000-0003-2740-0453

E-mail: ekaterina-pastukh@ukr.net

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

[https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215)

Анотація. Досліджено здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад, визначено напрями його удосконалення в Україні, до яких віднесено: оновлення нормативно-правової бази здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад; організацію чіткої системи взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад; залучення до розробки та реалізації стратегій підготовлених фахівців, які повинні знати функції, процеси, принципи та методи стратегічного планування розвитку територіальних громад, вміння здійснювати стратегічне планування, розв'язувати сучасні проблеми розвитку територіальних громад в Україні. Необхідним постає підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації уповноважених на здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні задля підвищення якості підготовки ефективних управлінських рішень в процесі стратегічного планування, вивчення та використання українського й зарубіжного досвіду щодо визначення цілей, стратегічних пріоритетів і конкретних заходів з їх реалізації при підготовці стратегій розвитку територіальних громад, та щодо проведення моніторингу, оцінки ефективності та результативності їх реалізації. Огляд та аналіз найкращих практик здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад сприятиме забезпеченню якості підготовки управлінських рішень, посиленню їх ролі в процесі стратегічного планування, прийняттю різноманітних ефективних управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в процесі стратегічного планування. В умовах глобальних викликів необхідним постає подальше удосконалення механізмів стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, що потребує нових наукових пошуків.

Ключові слова: стратегічне планування, розвиток територіальних громад, управлінські рішення, стратегія, муніципальний менеджмент

Постановка проблеми. Забезпеченню якості підготовки управлінських рішень, посиленню їх ролі в процесі стратегічного планування розвитку територіальних громад слід приділяти особливу увагу. Не усі підготовлені та прийняті управлінські рішення в органах місцевого самоврядування в процесі стратегічного планування розвитку територіальних громад задовольняють потреби громадян. Проблеми розвитку територіальних громад в Україні вказують на важливість їх вирішення за допомогою підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в процесі стратегічного планування.

Сучасні глобальні виклики вказують на необхідність упровадження найкращих практик здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні. Важливим постає удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років дослідженню стратегічного планування розвитку територіальних громад приділялася значна увага. Дослідженням стратегічного планування розвитку територіальних громад займалися такі вчені, як В. Андріяш, І. Дунаєв, О. Євтушенко, В. Ємельянов, Н. Ісаєва, М. Латинін, Т. Лозинська, О. Лукашов, В. Мамонова, Є. Романенко, С. Романюк та ін.

В. Мамонова зазначає, що стратегічним плануванням розвитку територій є процес передбачення майбутнього та його досягнення, який включає розробку, затвердження, реалізацію стратегії та стратегічного плану розвитку території, охоплює систему довго-, середньо-, короткострокових планів, проєктів, програм. До принципів стратегічного планування розвитку територій відносить такі: об'єктивність; альтернативність передбачення стратегічних альтернатив; результативність; ефективність визначення кількісного вираження співвідношення витрат і результатів поліпшення соціально-економічного стану території; пріоритетність; компетентність; комплексність; цілепокладання; транспарентність; ситуаційність; спадкоємність [1].

О. Євтушенко, В. Ємельянов та В. Андріяш звертають увагу на те, що стратегічне планування сприяє концентрації зусиль на вирішенні актуальних соціально-економічних проблем муніципального утворення, а також спрямовує діяльність суб'єктів на досягнення тих чи інших завдань. Науковці виокремлюють координуючу, цілеорієнтуючу, структуризуючу роль стратегічного планування у муніципальному менеджменті [2, с. 166].

М. Латинін та О. Лукашов, які досліджували зарубіжний досвід стратегічного планування, вказують, що, наприклад, у Польщі набуває особливого значення виділення в регіональній системі локальних територіальних міст, підвищення їх ролі як в національному, так і регіональному контексті, необхідність формування механізмів активізації міжрегіональної та міжмуніципальної співпраці, приділення уваги адміністративним центрам регіонів як головним центрам розвитку [3, с. 20]. У Стратегії розвитку міста Харкова до 2020 року зазначено, що саме міста в країнах Європейського Союзу є драйверами сталого, розумного та інклюзивного розвитку [4].

В Україні особливого значення набуває комплексний територіальний підхід, на основі якого має здійснюватися реалізація державної регіональної політики, та який передбачає, що територія має характеризуватися певними особливостями (просторовими, соціально-економічними та екологічними). Це зазначено у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [5].

Стратегічне планування, як зазначає С. Романюк, є процесом, який містить дорожню карту досягнення цілей, реалізації завдань та здійснення заходів. Він звертає увагу на те, що саме стратегічний план заснований на баченні, яке містить картину майбутнього, але й і передбачає гнучкість для адаптації бачення в часі і відповідно до вимог, що виникають [6]. М. Латинін, Т. Лозинська, І. Дунаєв відмічають, що визначення вихідного рівня розвитку об'єкта планування; аналіз умов та факторів, визначення кількісних та якісних параметрів оточення, які зумовлюють його стан; стратегічне прогнозування;

формулювання мети та завдання планування; розрахунок обсягів і структури ресурсів та узгодження їх з потребами; підготовка управлінських рішень і є змістом стратегічного планування [7]. Є. Романенко вказує на важливість наблизити діяльність органів публічної влади до збалансованого стану впровадження стратегій та дій, при цьому підкреслює важливість у розробленні необхідних інструментів для цього [8].

До основних проблем, які заважають розвитку спроможності об'єднаних територіальних громад І. Грищенко та М. Кулаєць відносять: відсутність організаційної стратегії й процесів, низький рівень організаційної спроможності органів місцевого самоврядування, зацікавленості та обізнаності процесами реформування місцевого самоврядування, недостатнє співвідношення між організаційною структурою, стратегічними цілями й завданнями [9]. Н. Ісаєва звертає увагу на важливість реформування існуючої системи планування, прогнозування та вдосконалення структури прогнозних, програмних і планових документів, використовуючи досвід європейських країн [10].

Незважаючи на приділення вченими значної уваги стратегічному плануванню розвитку територіальних громад, актуальним постає визначення напрямів його удосконалення.

Метою статті є аналіз наукових напрацювань з дослідження стратегічного планування розвитку територіальних громад та визначення напрямів його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695, вказується про необхідність здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад та ефективного управління ресурсами для їх розвитку [5].

Глобальною сучасною тенденцією зараз є зростання ролі міст, які стають локомотивами розвитку, зважаючи на здатність максимально враховувати потреби населення та наявні ресурси для ухвалення відповідних рішень. Розвиток міст значною мірою визначає ефективність змін національного характеру та впливає на розвиток як регіону, так і держави [12].

У системі муніципального менеджменту стратегічне планування відкриває перспективи для розвитку муніципального утворення: можливість консолідації внутрішніх сил та залучення зовнішніх інвесторів; концентрацію ресурсів на певні завдання; планомірну реалізацію інноваційно-інвестиційної політики; цілеспрямовану підготовку кадрів для завдань; застосування системи моніторингу та оцінювання і покращення ефективності соціально-економічного функціонування місцевої самоврядної громади. Використання стратегічного планування в системі муніципального менеджменту створює для територіальної громади можливість для передбачення майбутнього й планомірного розподілу в часі та цільового використання ресурсів [2, с. 164].

Муніципальний менеджмент реалізується за допомогою інструментів, які в сукупності становлять спеціальний економічний інструментарій, й застосування яких спрямоване на ефективну реалізацію стратегії розвитку муніципального утворення. До елементів спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту відносять:

стратегічне планування (формування системи визначення стратегії розвитку муніципального утворення на основі окреслення довгострокових пріоритетів і конкретних заходів з їх реалізації);

муніципальний фінансовий менеджмент (управління муніципальними фінансовими ресурсами та фінансовими відносинами, які виникають у процесі їх руху);

муніципальну логістику (управління рухом фінансових, матеріальних та інформаційних потоків у муніципальному утворенні);

муніципальний (локальний) маркетинг (комплексна система одержання інформації про стан підсистем муніципального утворення, забезпечення його просування в умовах жорсткої конкуренції);

ризик-менеджмент (зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків розвитку муніципального утворення);

проектний менеджмент (забезпечення комплексного розвитку муніципального утворення як системи проєктів з конкретними цілями, часовими рамками, ресурсами);
кадровий менеджмент (управління кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування);
інформаційні технології (використання сучасних інформаційних технологій);
антикризове управління (попередження кризових ситуацій) [2, с. 85].

Отже, одним з елементів спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту є стратегічне планування. Під стратегічним плануванням розвитку територіальних громад розуміється системна технологія обґрунтування та ухвалення рішень щодо місцевого розвитку, визначення майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [2, с. 165].

Сутність стратегічного планування полягає в тому, що це процес, який націлений на формування та реалізацію стратегії розвитку середовища, в якому існує громада та пристосування його до певних змін оточення; процес, спрямований в майбутнє, який визначає цілі та напрямки розвитку, методи і способи досягнення цих цілей; процес, який програмує майбутні події, рівень розвитку, структуру територіальної громади, а також її місце в оточенні; циклічний процес, який містить в собі аналіз і коригування реалізації стратегічного плану на етапах його впровадження. До переваг стратегічного планування відносять те, що: створений органами місцевого самоврядування і громадою стратегічний план розвитку є стабільним в його впровадженні; саме такий план дозволяє цілеспрямоване, ефективне використання ресурсів муніципального утворення; план має суттєвий вплив на підбір, навчання та перепідготовку фахівців органів місцевого самоврядування, які займаються стратегічним

плануванням; формування стратегічного плану відбувається за узгодженим планом співпраці громадських організацій, бізнесу, органів місцевого самоврядування; стратегічне планування сприяє згуртуванню громади та її самоусвідомленню; затверджений стратегічний план забезпечує доступ до грантів та кредитних ресурсів [2, с. 164-165].

Стратегічне планування розвитку міста – це систематичний процес ухвалення рішень, що сфокусований на потребах громади та має на меті вирішення актуальних проблем, оптимальне використання конкурентних переваг з урахуванням розподілу наявних ресурсів. Стратегічне планування розвитку міста передбачає покращення рівня добробуту населення та підвищення темпів розвитку міста; сприяє подоланню фрагментарності та диспропорційності економічного, соціального й екологічного розвитку території; посиленню довіри в системі відносин «влада – бізнес – громадянське суспільство» [12].

Виділяють такі стадії стратегічного планування місцевого економічного розвитку [7]:

- визначення цілей розвитку;
- аналіз зовнішнього середовища;
- визначення сильних та слабких сторін розвитку;
- використання та формування місцевих переваг;
- розробка концепції та стратегії розвитку;
- розробка плану конкретних дій у напрямку реалізації стратегії;
- аналіз ефективності та результативності, коригування цілей і методів їх досягнення.

Для розвитку будь-якої територіальної громади визначальним є розробка стратегії. Стратегією є специфічний результат управлінської діяльності, який являє собою обґрунтування вибору напрямку розвитку територіальної громади або країни, регіону, організації, сектору публічної сфери, а також підприємства, що базується на аналізі внутрішніх їх можливостей та середовища, у якому вони діють задля збереження стану, який є зараз, або його зміни для того, щоб досягти окреслених цілей [6, с. 191]. Стратегію визначають як обґрунтований вибір напрямку розвитку адміністративно-територіальної одиниці, прийняття рішень органом

місцевого самоврядування [11].

Етапами підготовки стратегії розвитку територіальної громади є:

1. Підготовчий: донесення до населення територіальної громади інформації про ініціативу розробки стратегії, запрошення його до участі у підготовці, внесення пропозицій; схвалення радою рішення, яким формується склад комітету або робочої групи зі стратегічного планування розвитку територіальної громади.

2. Діагностування соціально-економічного та екологічного стану територіальної громади: виявлення соціальної, економічної, екологічної її специфіки. Включає збір статистичної та загальної інформації про територіальну громаду: демографічні характеристики, зайнятість населення та ринок праці, дані з економічної ситуації та економічного розвитку територіальної громади, ресурси, історично-культурну спадщину та географічні переваги. Проводяться опитування громадської думки щодо актуальних проблем та напрямів розвитку територіальної громади. Здійснюється SWOT-аналіз.

3. Робота над стратегією. Формування робочою групою бачення, місії та напрямів розвитку громади. По кожному стратегічному напрямку визначаються стратегічні та оперативні цілі, завдання, а також індикатори досягнення цих цілей.

4. Легалізація стратегії. Ухвалення стратегії, плану дій з її реалізації.

5. Моніторинг та оцінка ефективності. Під час реалізації стратегії розвитку територіальної громади відстежується ефективність реалізованих програм, проєктів та завдань [11].

На практиці, кількість етапів підготовки стратегій є різною. Наприклад, кроками розробки проєкту Стратегії розвитку міста Харкова до 2030 року [4] були: підготовчий етап, стратегічний аналіз, моделювання сценаріїв, здійснення стратегічного вибору, робота між засіданнями, визначення пріоритетів, збір ідей для плану реалізації, формування стратегічних програм, підготовка системи моніторингу, завершення підготовки стратегії міста та її затвердження. Ключові етапи розробки проєкту Стратегії розвитку міста Харкова до 2030 року [4]:

стратегічний аналіз (дослідження основних тенденцій соціально-економічного розвитку міста, проведення опитування його населення, систематизація даних та підготовка аналізу основних тенденцій розвитку міста);

здійснення стратегічного вибору (проведення круглих столів у ключових напрямках, формулювання стратегічного бачення, SWOT-аналіз);

визначення пріоритетів (підготовка проекту структури стратегічних, операційних цілей та завдань стратегії);

формування стратегічних програм (стратегічне бачення, підготовка та вибір проєктних ідей);

завершення підготовки стратегії міста та її затвердження (підготовка стратегії, громадські слухання для обговорення стратегії, розгляд на сесії міської ради і ухвалення стратегії).

Слід також навести приклад послідовності організації розробки та затвердження Стратегії розвитку міста Харкова до 2020 року [4]:

1. Формування і затвердження робочої групи, на якій затверджується план заходів із розробки і затвердження стратегії розвитку міста, формується аналітична група з науковців і освітян для роботи над проєктом цієї стратегії.

2. Проведення тематичних «круглих столів» з обговорення проблем розвитку міста і формування фокус-груп за напрямками. Створення сайту для інформування про перебіг справ щодо розробки стратегії розвитку міста.

3. Здійснення соціологічних опитувань громадськості і експертного співтовариства, бізнес-спільноти, науково-освітньої спільноти, членів робочої групи, фахівців департаментів і управлінь виконавчого комітету і комісій міської ради. Оброблення аналітичною групою результатів соціологічних опитувань, збір і узагальнення статистичних даних та пропозицій, які надходять від сторін, зацікавлених у розробці та прийнятті стратегії розвитку міста.

4. Складення фокус-групою та аналітичною групами напрацювань в проєкт стратегії розвитку міста.

5. Обговорення проєкту стратегії розвитку міста на спільному «круглому столі» фокус-груп, які брали участь у її розробці. Після

доопрацювання проєкт цієї стратегії оприлюднюється на сайті. Проєкт стратегії розвитку міста обговорюється на інвестиційному форумі міста.

6. Після доопрацювання проєкт стратегії розвитку міста подається до міської ради для розгляду і затвердження.

Методологію розробки Стратегії розвитку міста Харкова до 2020 року наведено у табл. 1 [4].

План заходів з реалізації цієї Стратегії [4] включав: проєкти розвитку; орієнтовні обсяги і джерела фінансування; індикатори оцінки результативності реалізації програм та проєктів розвитку.

Слід зауважити, що при підготовці стратегій розвитку територіальних громад особливу увагу слід приділяти таким стадіям стратегічного планування, як визначення цілей їх розвитку, стратегічних пріоритетів і конкретних заходів з їх реалізації, використовуючи український й зарубіжний досвід.

Так, наприклад, при розробці Стратегії розвитку міста Харкова до 2020 року [4] особлива увага приділялася визначенню стратегічних цілей розвитку міста, до яких віднесено:

- соціальну впевненість і здоров'я населення;
- розумну економіку і забезпеченість робочими місцями;
- інвестиційну привабливість та муніципальний бюджет;
- ефективність управління містом і громадянське суспільство;
- екологічну рівноваженість і енергетичну ефективність;
- сучасний простір, забезпеченість інженерною інфраструктурою.

Цікавим є приклади визначення мети у стратегіях міст окремих країн світу:

1. Стратегія розвитку міста – 2020 (Лодзь, Польща). Метою є створення динамічного, дружнього, творчого міста сталого розвитку з гарними умовами для інвестицій, життя та праці.

2. Стратегія розвитку міста – 2030 (Берлін, Німеччина). Мета – досягнення економічної потужності, покращення якості життя та соціальної свідомості населення.

3. Стратегія «Розумне місто» (Барселона, Іспанія). Мета: формування комплексного підходу для ефективного управління ресурсами та послугами міста; забезпечення сталого соціально-економічного і містобудівного розвитку для покращення якості

життя населення міста завдяки використанню нових технологій та інноваційних проєктів.

Таблиця 1 – Методологія розробки Стратегії розвитку міста Харкова[4]

Етап	Кроки	Методи та інструменти
Аналіз і прогнозування	1. Оцінка ситуації	Ситуаційний аналіз
	2. Визначення проблем	Соціологічні опитування, порівняння, позиціонування
	3. Прогнозування ризиків і тенденцій	Консенсус-прогноз, економіко-математичне моделювання
	4. Прогнозування міст майбутнього	Форсайт-прогноз
Планування і програмування	5. Ідентифікація проблем і конкурентних переваг	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, когнітивне моделювання
	6. Визначення місії та візії	Соціологічне опитування, контент-аналіз
	7.Формування стратегічних і оперативних цілей	SMART-метод, дерево цілей
	8. Визначення завдань, програм, заходів, проєктів	Експертне опитування
	9. Розробка сценаріїв розвитку	Сценарний підхід, логічне моделювання
Реалізація і контроль	10. Обґрунтування механізму	Чинне законодавство, аналіз та синтез досвіду інших міст, країн
	11. Моніторинг і оцінка	Чинне законодавство, логіко-структурний підхід

4. Стратегія розвитку міста – 2030 (Мілан, Італія). Метою є створення більш інклюзивного, інноваційного міста; покращення якості життя населення завдяки скороченню відстані (соціально-економічної, просторової) між центральною частиною міста та його

периферією.

5. Стратегія місцевого розвитку (Лісабон, Португалія). Мета – залучення населення до процесів місцевого розвитку й управління містом, забезпечення сталого розвитку [12].

Розгляд запровадження стратегічного розвитку на місцевому рівні дозволив виокремити такі моделі, як: «Місцевий економічний розвиток» та «Стратегія розвитку міста». «Місцевий економічний розвиток» (Local Economic Development (LED)) є одним із підходів організації заходів та втручань для сприяння економічному зростанню і скороченню бідності на субнаціональному рівні, який підтримується міжнародними інституціями розвитку, використовується на рівні міст, фокусується на розширенні конкурентоспроможності, прискоренні сталого зростання, генеруванні зайнятості і гарантуванні, що зростання є всеохопним (інклюзивним) на основі співучасті у плануванні та співпраці місцевих органів влади, приватного сектору, громадських організацій і місцевих спільнот для покращення місцевої економіки. Щодо Стратегії розвитку міста (City Development Strategy (CDS)), то вона є інструментом стратегічного планування для міст, який фокусується на розвитку координованих інституційних основ для того, щоб допомогти місту мати більше можливостей для його розвитку. Для успішного стратегічного планування на рівні міст мають бути такі інституційні характеристики: лідерство і зобов'язання місцевих органів влади і лідерів міста (мера); всеосяжність та співучасть у процесі розробки стратегії; діалог між публічними й приватними учасниками формування та імплементації стратегічного процесу. Важливим фактором успіху для розвитку стратегічного процесу є координація діяльності між публічними органами влади, бо вона допомагає залучати як національні, так і регіональні ресурси для реалізації стратегії [6, с. 198-199]. Це може бути корисним для здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні.

На сьогодні, типовими недоліками для стратегій розвитку територіальних громад в Україні є:

відсутність єдиного підходу до їх розробки;

неузгодженість стратегічних цілей розвитку територіальних

громад в стратегічних документах та неврахуванням в них змін, що відбуваються;

відсутність належного моніторингу виконання стратегічних документів;

необґрунтованість стратегій, планів, декларативність положень стратегій розвитку територіальних громад [6, с.173-174].

Не системність у розробці стратегій розвитку територіальних громад; недосконалість проведення моніторингу, оцінки ефективності та результативності реалізації стратегій розвитку територіальних громад вказує на необхідність удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад.

При плануванні місцевого розвитку в Україні приділяється увага, насамперед, розробці стратегії, але недостатньо плану реалізації цієї стратегії. Аналіз таких стратегій, операційних планів їх реалізації, результативність виконання заходів свідчить про недовсягнення визначених цілей [6].

Потрібно впровадити прозору систему визначення об'єктів підтримки, що має включати в себе адміністративно-територіальний поділ і систему індикаторів соціально-економічного розвитку територій. Використання класифікатору адміністративно-територіальних одиниць Європейського Союзу (Номенклатура територіальних одиниць для статистичного обліку, NUTS) дозволить визначити єдині цільові індикатори, за якими буде проводитись регулярний моніторинг і звітність, а головне сприятиме прозорості розподілу фінансових ресурсів [10, с. 93-94]. Для удосконалення системи стратегічного планування і прогнозування необхідним є запровадження дальнє- та довгострокового стратегічного планування; передбачення довгострокової стратегії розвитку, оптимізація переліку стратегічних документів; забезпечення чіткої, відкритої та прозорої процедури розробки довгострокових документів стратегічного планування на основі єдиної методологічної бази; установлення зв'язку між довгостроковими орієнтирами, середньостроковими стратегічними завданнями, їх ресурсним забезпеченням та операційними програмними документами з посиленням виконавчої дисципліни; підвищення статусу документів стратегічного

планування; створення механізмів залучення громадськості до процесів стратегічного планування; створення моніторингу суспільного розвитку та моніторингу якості життя населення в результаті реалізації стратегічного планування [10, с. 88].

Важливим для розвитку територій субнаціонального рівня є запровадження інтегрованих підходів, що є шляхом забезпечення надання публічних послуг для їх жителів [6]. Одним із підходів до формування стратегічних напрямів регіонального розвитку в Європейському Союзі є впровадження стратегій, які мають передбачати інтегрований розвиток, що спирається на концепцію територіально спрямованого втручання з боку національних органів влади чи наднаціональних структур (place-based approaches). Інтегровані територіальні стратегії мають довготерміновий характер і спрямовані на мінімізацію впливу проблем на національному, регіональному чи міському рівнях; вміщують набір інтегрованих, територіально спрямованих публічних товарів та послуг, сформований та імплементований шляхом виявлення та поєднання місцевих переваг і знань через політичні інституції, установлення зв'язків з іншими територіями; передбачають залучення системою багаторівневого управління на територію певних ресурсів, що відповідають умовам визначених для неї цілей розв'язання проблем та інституцій і спрямовані від вищих до нижчих територіальних рівнів влади [6, с. 196].

З метою удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні необхідно оновити нормативно-правову базу здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад. Також важливим є організація чіткої системи взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад. До розробки та реалізації стратегій розвитку територіальних громад слід залучати вже підготовлених фахівців, які повинні знати функції, процеси, принципи та методи стратегічного планування розвитку територіальних громад, вміти здійснювати стратегічне планування, розв'язувати сучасні проблеми розвитку територіальних громад в Україні. Необхідним постає підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації

уповноважених на здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад задля підвищення якості підготовки ефективних управлінських рішень в процесі стратегічного планування, вивчення та використання українського й зарубіжного досвіду щодо визначення цілей, стратегічних пріоритетів і конкретних заходів з їх реалізації при підготовці стратегій розвитку територіальних громад, та щодо проведення моніторингу, оцінки ефективності та результативності їх реалізації.

У практиці публічного управління йдеться про рішення з планування (цілепокладання, розробку стратегії розвитку, концепції, програм, проєктів, планів) [13, с. 487].

Здійснення управлінської діяльності, спрямованої на досягнення мети чи необхідного стану об'єкта управління, можливе за умов цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління у вигляді управлінських рішень чи управлінських дій. Управлінським рішенням є розумова діяльність суб'єкта управління (особи, що приймає рішення), яка спрямована на розв'язання якоїсь проблеми. Управлінською дією є логічно вибудована поведінка особи, що має на меті забезпечення успішної реалізації прийнятих рішень. Управлінські дії визначаються як характером, так і змістом рішень і конкретною управлінською ситуацією. Прийняттю рішень передують управлінська ситуація, яка виникає з виникненням проблеми [14, с. 8].

Посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за забезпечення якості підготовки управлінських рішень в процесі стратегічного планування набувають важливого значення для розвитку територіальних громад. Для цього має бути приділена увага формуванню умов для їх підготовки органами місцевого самоврядування. Також слід урахувати чинники, що впливають на процес розробки та прийняття таких рішень.

Виділяють такі чинники, що впливають на процес розробки і прийняття управлінських рішень:

- особистісні оцінки;
- рівень невизначеності, ризику конфлікту;
- час і мінливість навколишнього середовища;
- інформаційні обмеження;

можливі негативні наслідки;

взаємозв'язок і взаємозалежність управлінських рішень [14, с. 207].

Якість управлінських рішень – це міра забезпечення управлінськими рішеннями досяжності тих результатів, задля яких розробляється такі рішення. До чинників, що впливають на якість управлінських рішень на етапі їх розроблення, відносять: методичний рівень їх розробки; достовірність, об'єм, оперативність інформації, що використовується; рівень організації, механізації і автоматизації інформаційної роботи; час, необхідний для розробки відповідних управлінських рішень; компетентність особи, що ухвалює таке рішення; суб'єктивні чинники [14, с. 202-206].

Недосконалість процесів підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі стратегічного планування вказує на важливість приділення цьому уваги. Вибір оптимального управлінського рішення вимагає урахування характеру існуючих проблем розвитку територіальних громад, які необхідно розв'язати.

До основних факторів впливу на прийняття управлінських рішень відносять:

врахування цілей об'єкта управління,

якість системи комунікацій, що доводить рішення до об'єкта управління,

ефективність та результативність здійснення управлінських функцій: прогнозування, аналізу, організації, мотивації й контролю за виконанням рішення відповідно до принципів системного та ситуаційного підходів [14].

Прийняття (вибір) рішення є творчим процесом вибору з числа можливих альтернатив єдиної, яка приймається до виконання. Функція прийняття рішення покладається на орган публічної влади, що приймає рішення. Щодо процесу ухвалення рішення, то він спонукає до активної реалізації перетворюючої сили людського розуму, бо саме рішення є продуктом творчого мислення, фантазії й інтуїції, логічним узагальненням інформації. Відповідальність управлінців за прийняті рішення та їхні наслідки різко зростає, бо саме процес прийняття рішення це не тільки вольовий акт, а й соціальна дія, що віддзеркалює інтереси й потреби особи, інтереси

певних соціальних груп у суспільстві та реалізує соціальні інтереси [14].

Важливим при підготовці управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в процесі стратегічного планування є їх доцільність та спрямованість на вирішення актуальних проблем розвитку територіальних громад.

Внаслідок різноманітності існуючих соціально-економічних процесів зростає значимість стратегічних рішень та нових підходів до їх підготовки та прийняття.

Висновки та напрями подальших досліджень. Проблеми розвитку територіальних громад в Україні вказують на важливість їх вирішення за допомогою підготовки та прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в процесі стратегічного планування. Аналіз наукових напрацювань з дослідження стратегічного планування розвитку територіальних громад доводить про необхідність запровадження в Україні моделей «Місцевий економічний розвиток», «Стратегія розвитку міста» [6]; впровадження прозорої системи визначення об'єктів підтримки, що має включати в себе адміністративно-територіальний поділ і систему індикаторів соціально-економічного розвитку території; використання класифікатору адміністративно-територіальних одиниць Європейського Союзу (Номенклатура територіальних одиниць для статистичного обліку, NUTS), що дозволить визначити єдині цільові індикатори, за якими буде проводитись моніторинг і звітність [10]; запровадження інтегрованих підходів до розвитку територій субнаціонального рівня [6]. До основних напрямів удосконалення стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні віднесено: оновлення нормативно-правової бази здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад; організацію чіткої системи взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад; залучення до розробки та реалізації стратегій підготовлених фахівців, які повинні знати функції, процеси, принципи та методи стратегічного планування розвитку територіальних громад, вміти здійснювати стратегічне

планування, розв'язувати сучасні проблеми розвитку територіальних громад в Україні. Необхідним постає підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації уповноважених на здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад задля підвищення якості підготовки ефективних управлінських рішень в процесі стратегічного планування, вивчення та використання українського й зарубіжного досвіду щодо визначення цілей, стратегічних пріоритетів і конкретних заходів з їх реалізації при підготовці стратегій розвитку територіальних громад, та щодо проведення моніторингу, оцінки ефективності та результативності їх реалізації. Огляд та аналіз найкращих практик здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад сприятиме забезпеченню якості підготовки управлінських рішень, посиленню їх ролі в процесі стратегічного планування, прийняттю різноманітних ефективних управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в процесі стратегічного планування. В умовах глобальних викликів необхідним постає подальше удосконалення механізмів стратегічного планування розвитку територіальних громад в Україні, що потребує нових наукових пошуків.

Список використаних джерел

1. Енциклопедія державного управління. В 8 т. Т. 5. Територіальне управління / за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 408 с.
2. Євтушенко О. Н., Смельянов В. М., Андріяш В. І. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.
3. Латинін М. А., Лукашов О. О. Концептуальні підходи до державного регулювання стратегічного розвитку регіону за кордоном. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5 (дата звернення: 27.01.2021).
4. Офіційний сайт Харківської міської ради. URL: <http://www.city.kharkov.ua> (дата звернення: 27.01.2021).
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. *Офіц. вісн. України*. 2020.
6. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління :

- монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
7. Латинін М. А., Лозинська Т. М., Дунаєв І. В. Стратегічне планування : навч. посіб. / за заг. ред. О. Ю. Амосова. Харків, 2013. 248 с.
 8. Romanenko Y. O. Place and role of communication in public policy. *Actual Problems of Economics*. 2016. 176 (2). P. 25 – 31.
 9. Gryshchenko I. M., Kulaiets M. M. Development of the capacity of territorial communities. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (1). С. 98-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/-npv_2018_2%281%29__15 (дата звернення: 27.01.2021).
 10. Ісаєва Н. Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування в Україні на сучасному етапі. *Економічний вісник*. 2015. №4. С.88-96. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154_088-096.pdf (дата звернення: 27.01.2021).
 11. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. *Міське самоврядування*. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ ukr /journals/ms/2018/ may/issue-5 / article-36538.html> (дата звернення: 27.01.2021).
 12. 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: 27.01.2021).
 13. Енциклопедія державного управління. В 8 т. Т.2. Методологія державного управління. Київ : НАДУ, 2011. 692 с.
 14. Дегтяр А. О., Степанов В. Ю., Тарабан С. В. Управлінські рішення в органах державної влади: монографія / за заг. ред. А. О. Дегтяра. Харків, 2010. 276 с.

References

1. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of Public Administration]. (Vols. 1-8). Terytorialne upravlinnia (Vol. 5.). Amosov, O. Yu., & Ihnatenko, O. S., & Kuznetsov, A. O. (Ed.). Kharkiv : Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 2011. 408 s [in Ukrainian].
2. Yevtushenko O., & Yemelianov V., & Andriash V. (2016). *Munitsypalniy menedzhment* [Municipal management]. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].
3. Latynin M., & Lukashov O. (2017). Kontseptualni pidkhody do derzhavnoho rehuliuвання stratehichnoho rozvytku rehionu za kordonom [Conceptual approaches to state regulation of strategic development of the region abroad]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*, 9. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5 [in Ukrainian].
4. Ofitsiyniy sait Kharkivskoi miskoi rady [Official site of Kharkiv City Council]. Retrieved from <http://www.city.kharkov.ua> [in Ukrainian].
5. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027 from August 5 2020, № 695. *Ofits. visn. Ukrainy*. № 67. P. 315 [in Ukrainian].

6. Romaniuk S. A. (2019). *Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia* [Theory and practice of strategic management]. Kyiv : NADU [in Ukrainian].
7. Latynin M. , & Lozynska T., & Dunaiev I. (2013). *Stratehichne planuvannia* [Strategic planning]. Amosov, O. (Ed.). Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr» [in Ukrainian].
8. Romanenko, Y. (2016). *Place and role of communication in public policy*. Actual Problems of Economics [in Ukrainian].
9. Gryshchenko I. M., Kulaiets M. M. (2018) Development of the capacity of territorial communities. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2 (1). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/-nvp_2018_2%281%29__15 [in Ukrainian].
10. Isaieva N. (2015) Ways to improve the strategic planning system in Ukraine at the present stage. *Ekonomichnyi visnyk*, 4. Retrieved from: https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154_088-096.pdf [in Ukrainian].
11. Bryl M. Stratehiia – osnova stanovlennia ta rozvytku OTH (2018). [Strategy – the basis for the formation and development of amalgamated hromadas]. *Mistseve samovriaduvannia*, 5. Retrieved from <https://i.factor.ua/ ukr /journals/ms/ 2018/ may/issue-5 / article-36538.html> [in Ukrainian].
12. Rozrobka stratehii rozvytku mist v Ukraini: instruktsiia ta ohliad praktyk [Development of city development strategies in Ukraine: instruction and review of practices] Retrieved from https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/-PLEDDG_strategic_planning.pdf [in Ukrainian].
13. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of Public Administration]. (Vols. 1-8). Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia (Vol. 2.). Kharkiv : Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 2011. 692 s [in Ukrainian].
14. Diehtiar A., & Stepanov V., & Taraban S. (2010). *Upravlinski rishennia v orhanakh derzhavnoi vlady* [Management decisions in public authorities]. Diehtiar, A. (Ed.). Kharkiv: S.A.M. [in Ukrainian].

STRATEGIC DEVELOPMENT PLANNING OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Pastukh Kateryna

Abstract. The implementation of strategic planning of territorial communities development is investigated, directions of its improvement in Ukraine are defined, which include: updating the regulatory framework for the implementation of strategic planning for the development of territorial communities; organization of a clear system of interaction between state authorities and local self-government bodies on the implementation of strategic planning for the development of territorial communities; involvement in the development and implementation of strategies of trained specialists who should know the functions, processes, principles and methods of strategic planning of the development of territorial communities, be able to carry out strategic planning, solve modern problems of development of territorial communities in Ukraine. It is necessary to prepare, retrain and improve the qualifications of commissioners for strategic planning of the development of territorial communities in Ukraine in order to improve the quality of preparation of effective management decisions in the process of strategic planning, study and use of Ukrainian and foreign experience in determining the goals, strategic priorities and specific measures for their implementation in the preparation of strategies for the development of territorial communities, and on monitoring, evaluating the effectiveness and effectiveness of their implementation. Review and analysis of the best practices of strategic planning for the development of territorial communities will contribute to ensuring the quality of preparation of management decisions, strengthening their role in the process of strategic planning, making various effective management decisions in local self-government bodies in the process of strategic planning. In the context of global challenges, further improvement of the mechanisms of strategic planning for the development of territorial communities in Ukraine, which requires new scientific research, is necessary.

Keywords: strategic planning, development of territorial communities, management decisions, strategy, municipal management