

С. І. Гречана, Ю. С. Рогозян

Удосконалення методичного контенту з питань стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад

У статті проведено дослідження чинного методичного контенту, що деталізує організацію та здійснення процесів стратегічного планування розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад в Україні, а також запропоновано його збалансоване вдосконалення. Проаналізовано переваги та недоліки чинної методичної бази як офіційної: затвердженої Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, так і підготовленої міжнародними та національними громадськими інституціями. Наголошено на важливості для майбутнього зростання громад розробки в кожній ОТГ якісних програмно-цілевих документів, а саме стратегій і планів (стратегічних планів), що ускладнюється необізнаністю учасників і браком практичного досвіду. Наведено основні положення удосконаленого методичного контенту, підготовленого авторами. Пропозиції представлені порівняно з чинними нормативно-правовими актами в розрізі розділів та етапів стратегічного планування.

Ключові слова: об'єднані територіальні громади, розвиток, стратегічне планування, програмно-цільові документи, методичні рекомендації.

Постановка проблеми. Одним з основних пріоритетів державної політики багатьох країн є забезпечення сталого регіонального розвитку, який набуває важливого значення й в Україні під час впровадження реформи децентралізації. Глибинне прагнення нашої країни стати частиною Європейського Союзу диктує всім суб'єктам адміністративно-територіального устрою необхідність набуття такої важливої риси, як конкурентоспроможність. Вона має особливе значення для новоутворених (об'єднаних) територіальних громад (далі – ОТГ), оскільки місцева влада, що обрана мешканцями для забезпечення свого добробуту, через свою природу і призначення мусить застосовувати найбільш ефективні заходи для розвитку цієї території. Такий розвиток можливий завдяки правильно розробленим та ефективно впровадженим у кожній громаді програмно-цілевим документам, до яких належать стратегія розвитку та план (стратегічний план) соціально-економічного розвитку ОТГ. Це найважливіші документи, що визначають життєвий шлях громади на найближчі роки, тому їх розроблення потребує серйозного підходу та значного багажу специфічних знань та умінь. Проте на практиці через фрагментарність і рамковість положень нормативно-правових актів, що регулюють процес стратегічного планування в об'єднаних громадах, виникає чимало запитань та колізій: нерозуміння ролі й значення стратегічних документів, відсутність кваліфікованих кадрів для їх розроблення і реалізації тощо. Це призводить до того, що ОТГ не в змозі самостійно визначати свої стратегічні цілі, пріоритети та, як наслідок, вирішувати тактичні завдання й планувати майбутнє своєї громади.

Аналіз останніх досліджень. Стратегічне планування розвитку на регіональному та субрегіональному рівні є об'єктом досліджень значного кола науковців. О. Берданова, І. Заблудська, В. Вакуленко, О. Карлова, С. Серьогін, Н. Сментина, А. Ткачук, Ю. Шаров, С. Шульц та ін. відобразили у своїх роботах основні питання створення та використання основних програмних документів в об'єднаних територіальних громадах. Вивчаючи роботи цих авторів, можна дійти висновку, що їх науковий доробок є здебільшого теоретичним, тоді як представники громад (особливо новоутворених) потребують конкретної практичної допомоги у питаннях розвитку їх одиниць. Однак практика перебігу реформи децентралізації формує нові вимоги щодо організації стратегічного планування на мезорівні, які вимагають додаткового опрацювання та методологічних роз'яснень.

Метою статті є удосконалення методичного контенту з питань стратегічного планування соціально-економічного розвитку ОТГ в Україні на основі єдиного підходу до процесу розроблення основних програмно-цілевих документів об'єднаних територіальних громад.

Основні результати дослідження. Звернення до стратегічного планування завжди на часі, тим більше в умовах впровадження реформи децентралізації

в Україні. Метою реформування визначено створення спроможних громад, які мають достатні обсяги ресурсів і відповідну інфраструктуру, що необхідні для забезпечення високого рівня життя мешканців і створення умов для соціально-економічного розвитку ОТГ. Однією з ознак такої спроможності є наявність у громади затверджених стратегічних програмно-цілевих документів. Крім того, саме від обґрунтованості та реалістичності розроблених стратегії і плану (стратегічного плану) залежить сукупний позитивний результат розвитку відповідної громади.

Зрозуміло, що створення ОТГ багато в чому залежить від стартових умов населених пунктів, однак без використання інструментарію стратегічного планування, що дозволяє зосередити першочергову увагу на певних проблемних питаннях, визначити інтегровані пріоритети розвитку та розробити певний набір дій за узгодженими напрямками, суттєвого зростання може не відбутися. Однак обґрунтовані, оптимально корисні та життєздатні програмно-цілові документи можуть бути розроблені тільки за умови якісно організованого процесу такого планування, який потребує передусім чіткого науково-методичного контенту.

Враховуючи важливість процесу стратегічного планування та його певну складність для новоутворених ОТГ, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України розробило та затвердило відповідними наказами [1-2] методичну базу для розроблення стратегій і планів соціально-економічного розвитку. Цей контент висвітлює основні аспекти стратегування, містячи норми щодо типової структури основних планових документів, опис їх головних складових і підходів до їх наповнення, визначення учасників цього процесу і відповідальних за нього, приблизних термінів виконання тощо.

Прийняті нормативно-правові акти є рамковими, орієнтованими на обізнаних фахівців з практичним досвідом планування, тоді як відповідальні за стратегування представники ОТГ, особливо новоутворених, найчастіше не мають потрібних знань і навичок. Крім того, визнаючи важливість і необхідність застосування партисипативного підходу під час розроблення та затвердження стратегії і плану (стратегічного плану) соціально-економічного розвитку ОТГ, затверджений методичний контент регулює цей процес тільки де-юре. Тобто ні методика, ні методичні рекомендації не дають чіткого уявлення про те, як і коли використовувати громадську участь, що в умовах низької обізнаності представників громад нівелює користь цього контенту.

Намагаючись допомогти об'єднаним громадам, відповідні методичні рекомендації щодо організації стратегічного планування підготували громадські вітчизняні та міжнародні організації, що здійснюють свою діяльність в Україні в цій царині: Інститут громадянського суспільства [3], Асоціація міст України за підтримки USAID [4], USAID [5], GIZ InternationalServices [6] тощо. Ці документи, розроблені провідними експертами на основі систематизації світового досвіду стратегічного планування, містять детальний опис процесів щодо розроблення та затвердження стратегій соціально-економічного розвитку ОТГ і планів з їх реалізації. У зручній і зрозумілій формі вони розкривають основну термінологію, цілі, завдання та етапи планування, акцентують увагу на важливості застосування партисипативного підходу, пояснюючи не тільки основні аспекти, але й надаючи практичні рекомендації щодо розширення громадської участі в цьому процесі.

Однак, пропонуючи громадам додаткову інформацію щодо організації стратегічного планування, якої об'єктивно бракує в методичному контенті Мінрегіону, ці посібники та методики самі по собі не дають можливості правильно та чітко організувати цей процес, оскільки за низкою питань вони не корелюють з чинною нормативно-правовою базою. У такій ситуації ОТГ опиняються перед складним вибором: самостійно розробляти основні програмні документи, користуючись офіційним методичним контентом і додатковими матеріалами рекомендаційного характеру, чи скористатись послугами сторонніх експертів. Тим більше, що консультативну, організаційну та методичну допомогу щодо стратегічного планування розвитку ОТГ пропонують представники національних інституцій і міжнародної спільноти через низку програм і проектів в Україні.

Однак у низці громад, що сліпо довірилися експертам на всіх етапах розроблення таких документів, відбулась фактична підміна виконавців у процесі стратегічного планування з представників громад на сторонніх фахівців. У результаті вони отримали стратегії, які, хоча й відповідають усім формальним ознакам, але не враховують місцеву специфіку чи актуальні напрями розвитку ОТГ, містять недосяжні стратегічні чи операційні цілі, встановлюють пріоритети, що є не на часі.

Уникнути такої ситуації можливо лише шляхом самостійного розроблення громадами своїх головних програмних документів розвитку, допускаючи сторонніх експертів тільки для консультацій чи виконання окремих складних аналітичних досліджень. Означені раніше проблеми нестачі знань і досвіду планування серед представників ОТГ можна подолати, використовуючи «Методичні рекомендації з розробки Стратегії та Стратегічного плану розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад у взаємозв'язку зі стратегією розвитку регіону», що розроблені фахівцями Луганської філії ІЕПД НАНУ (табл. 1). Вони відповідають чинній нормативно-правовій базі та збалансовано доповнюють наявний методичний контент Мінрегіону, містять опис покрокових дій процесу стратегічного планування, враховуючи особливості партисипації та комунікації між суб'єктами, деталізують взаємозв'язки основних планових документів розвитку з внутрішніми та зовнішніми нормативно-правовими актами вищого рівня тощо. Тобто це повний методичний інструментарій, за допомогою якого самостійне розроблення якісної стратегії та стратегічного плану розвитку стає реалістичною для будь-якої громади. У таблиці наведено основні кореляційні зв'язки розроблених Методичних рекомендацій з наявним методичним контентом Мінрегіону.

Висновки. Таким чином, можна стверджувати, що розвиток новоутворених (об'єднаних) територіальних громад в умовах реформи децентралізації не вбачається можливим без застосування стратегічного планування та консолідації зусиль представників місцевої адміністрації і населення. Однак сучасні реалії демонструють неспроможність таких новоутворених територіальних одиниць до самостійного формування програмних документів їх економічного та соціального розвитку. Усе більше громад через брак спеціальних знань і досвіду залучають сторонніх фахівців для розроблення стратегій і планів, розраховуючи на найкращі результати, натомість їх не отримують.

Удосконалений методичний контент спрямований на забезпечення будь-якої ОТГ України інструментарієм для самостійного розроблення головних програмних документів їх територіального розвитку, який, на відміну від інших посібників і методик, відповідає чинній нормативно-правовій базі.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні конкретних рекомендацій державним органам влади для прийняття відповідних управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад в Україні.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 79 від 31.03.16 р. *Законодавство України*: сайт. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 75 від 30.03.16 р. *Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України*: офіційний сайт. URL: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz_-75_30.03.2016.pdf
3. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. *Стратегічне планування у громаді* (навчальний модуль). К.: Легальний статус, 2016. 96 с.
4. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. *Планування розвитку територіальних громад*: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. К.: ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 256 с.
5. Ольчак М. *Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування*. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава, 2017. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/23/STRATEGIC_PLANNING_MANUAL_standard_version_9MB.pdf
6. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. *Проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України»*. URL: https://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf

Таблиця 1

Порівняння методичних рекомендацій з розроблення стратегії та плану (стратегічного плану) розвитку новостворених (об'єднаних) територіальних громад

Стратегія розвитку ОПГ		План (стратегічний план) розвитку ОПГ	
С		П	
Т		С	
Р		Т	
Е		И	
Н		Н	
Н		А	
Я		Н	
Положення методики Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (наказ від 31.03.2016 р. №79)	Положення, запропоновані співробітниками Луганської філії Інституту економіко-правових досліджень*	3	4
1	2	3	5
Визначено сутність термінів, що стосуються методики розроблення стратегії розвитку, зокрема «регіональна стратегія розвитку» та «головний розробник проекту регіональної стратегії розвитку». Визначено основні дії на шляху розроблення регіональних стратегій розвитку. Визначено структурні елементи проекту регіональної Стратегії: вступ; аналітичну частину; SWOT-аналіз (згідно з додатками 1 та 2); сценарії розвитку; стратегічне бачення; стратегічні цілі, пріоритети розвитку регіону; оперативні цілі; основні завдання, етапи та механізми їх реалізації;	1. Основні етапи розроблення проекту стратегії розвитку ОПГ 1.1. Організаційно-підготовчий етап	1. Організаційно-підготовчий етап 1.1 Наведено уточнення термінів «план», «стратегічний план» і «стратегія». 1.2 Визначено такі стратегічні елементи плану: конкурентні переваги і спеціалізацію громади, потенціал, проблеми і перспективи розвитку основних галузевих комплексів, перспективи інноваційного розвитку громади та її людського капіталу тощо. Для формування єдиних вимог до розроблення прогнозних документів соціально-економічного розвитку громад, запропоновано ототожнювати терміни «план» і «стратегічний план». 1.3 Здійснено зіставлення та проаналізовано особливості застосування традиційного та комплексного підходу до розроблення плану. Доведено доцільність та ефективність використання комплексного підходу на всіх етапах процесу розроблення цього документу. 1.4 Запропоновано використовувати термін «зацікавлені сторони (особи)», розкрито його особливості. 1.5 Розширено, доповнено та структуровано елементи плану розвитку громади, у зв'язку з чим виділено етапи:	Визначено сутність термінів «план (програма)» та «стратегія» розвитку об'єднаних територіальних громад, їх використання як різних програмно-цільових документів. Рекомендовано здійснювати розроблення плану розвитку громади з дотриманням принципів об'єктивності, обґрунтованості та доцільності, відкритості та прозорості, недискримінації та рівного доступу, ефективності, історичної спадковості, сталого розвитку. Визначено елементи структури плану

Продовження таблиці

<p>1</p> <p>аналіз відповідності положень регіональної стратегії Державній стратегії регіонального розвитку України; систему моніторингу та оцінювання результативності реалізації регіональної стратегії, у тому числі індикатори результативності реалізації її цілей і завдань.</p> <p>Стисло охарактеризовано підходи до побудови кожного зі структурних елементів.</p>	<p>2</p> <p>- надано рекомендації щодо структури та форми анкети для проведення опитування, додано приклад.</p>	<p>3</p>	<p>4</p> <p>організаційно-підготовчий; аналітичний; стратегічний; організацію виконання плану, підготовку системи моніторингу і оцінки результативності його реалізації.</p> <p>1.6 Визначено особливості організаційно-підготовчого етапу розроблення плану. Надано рекомендації <i>за кроками</i>: ініціація, прийняття та нормативне оформлення рішення про розроблення плану розвитку громади та інформаційне розміщення рішення; забезпечення головної ролі представників адміністрації громади, визначення принципів розроблення плану; вибір і призначення координатора з питань розроблення плану, формування робочої групи; розгляд необхідності залучення сторонніх помічників; формування партнерських відносин з учасниками цього процесу та зацікавленими особами; розроблення та затвердження плану-графіку розроблення плану та узгодження правил роботи; забезпечення та супровід усіх подальших етапів інформаційною кампанією.</p> <p>1.7 Виокремлено найбільш поширені проблеми, що виникають на першому етапі розроблення плану розвитку громади та надано рекомендації з їх усунення.</p>	<p>5</p> <p>розвитку громади: аналітична частина; цілі та пріоритети розвитку об'єднаної територіальної громади на відповідний період; основні завдання та механізми їх реалізації; опис механізму моніторингу і оцінювання результативності реалізації плану з визначенням індикаторів (показників) оцінки результативності виконання завдань і заходів і досягнення цілей, визначених планом. Стисло охарактеризовано підходи до побудови кожного зі структурних елементів.</p>
<p>Аналітична частина має містити дані про: географічне розташування, суміжні території, ландшафтні особливості рельєфу, характеристику ґрунтів та підологію; природно-ресурсний потенціал, кліматичні умови; адміністративно-територіальний поділ, демографічну</p>	<p>1.2. Аналітичний етап</p> <p>1.2.1 Детально охарактеризовано кроки та проаналізовано особливості другого – аналітичного – етапу розроблення стратегії розвитку громади з застосуванням особливостей партисипативного підходу.</p> <p>1.2.2 Задія більш зручного та логічного використання показників запропоновано зрозуміліше групування за двома великими напрямками: загально-географічний і структурно-функціональний, перелік кожного з яких розширено та доповнено такими показниками:</p> <p>1.2.2.1 <i>загально-географічний напрям</i>: історичні відомості про формування та розвиток громади; адміністративно-географічні показники;</p>	<p>2. Аналітичний етап</p> <p>2.1. Рекомендовано здійснювати розроблення аналітичної частини плану розвитку громади, застосовуючи особливості партисипативного підходу, за такими кроками:</p> <p>2.1.1 проведення базового соціально-економічного аналізу рекомендується доповнити іншими відомостями та згрупувати у два напрями: <i>загально-географічний</i> (історичні відомості про формування та розвиток громади, адміністративно-географічні показники; стан навколишнього середовища та наявні на території громади природні ресурси) та <i>структурно-функціональний</i></p>	<p>Аналітична частина може містити дані про: географічне розташування ОТГ, опис її суміжних територій; демографічну ситуацію, ринок праці; фінансово-бюджетну ситуацію; наявну інфраструктуру ОТГ; динаміку та особливості соціально-економічного розвитку за останні п'ять років, інші дані,</p>	

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
<p>ситуацію, ринок праці; інфраструктуру (транспортну, екологічну, енергетичну, промислову, зв'язку, соціальну); планування території регіону чи його окремих частин; особливості соціально-економічного розвитку в динаміці за останні п'ять років; розвиток підприємницького середовища; розвиток міст і сільських територій; екологічну ситуацію; фінансово-бюджетну ситуацію; результати проведення моніторингу та оцінювання результативності реалізації чинної регіональної стратегії</p>	<p>стан навколишнього середовища та наявні на території громади природні ресурси; 1.2.2 <i>структурно-функціональний напрям</i>: демографічні показники; показники науково-технічного потенціалу громади; показники виробничої інфраструктури; показники інформаційної інфраструктури та рівня розвитку комунікацій у громаді; показники водної інфраструктури; показники стану енергетичного сектору; показники соціальної інфраструктури; показники адміністративних можливостей громади.</p> <p>1.2.3 Надано детальні рекомендації щодо проведення аналізу соціально-економічного стану громади та SWOT-аналізу, виділяючи для цього чотири сфери діяльності громади (економічна, соціальна, життєзабезпечувальна, зовнішні зв'язки).</p> <p>1.2.4 Визначено місце та завдання робочої групи з розроблення стратегії на цьому етапі. Окремлено результати її роботи після завершення етапу.</p>	<p>2.1.3</p> <p>2.2.3</p>	<p>(демографічні показники, показники науково-технічного потенціалу громади, показники виробничої, інформаційної, транспортної, гідравлічної (водної), соціальної інфраструктури, показники стану енергетичного сектору, показники адміністративних можливостей громади);</p> <p>2.1.2 Здійснення PESTLE-аналізу (надано його характеристики та проаналізовано особливості, вказано, що аналіз призначено для виявлення впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів зовнішнього середовища на розвиток громади);</p> <p>2.1.3 Здійснення SWOT-аналізу – узагальнюючий усі попередні види аналізу (надано детальну характеристику та проаналізовано особливості його проведення).</p> <p>2.2 Доповнено аналітичну частину процедурою вивчення громадської думки – партисипативний підхід (надано конкретну характеристику, виявлено особливості цього процесу).</p> <p>2.3 Доповнено аналітичну частину такими діями: обговорення результатів аналізу, досягнення консенсусу між усіма зацікавленими сторонами (надано конкретну характеристику двома формам досягнення консенсусу, вивчено особливості цього процесу).</p> <p>2.4 Виокремлено найбільш поширені проблеми, що виникають під час виконання цього етапу та надано рекомендації з їх усунення.</p>	<p>Визначено дефініцію «сценарій розвитку», надано загальні рекомендації до їх формування (за допомогою прогнозу), виокремлено три варіанти сценаріїв: базовий,</p>
	3	3	3. Спратегічний етап	<p>Визначено дефініції «цілі розвитку», «пріоритети розвитку», рекомендації для кожного з визначених пріоритетів: обґрунтувати вибір пріоритету розвитку;</p>
	3	3.1	3.1 Сформовано місію громади (надано поняття місії, бренду громади, проаналізовано їх спільні та відмінні якості, окреслено детальну схему формування місії для громади)	<p>3.1 Сформовано місію громади (надано поняття місії, бренду громади, проаналізовано їх спільні та відмінні якості, окреслено детальну схему формування місії для громади)</p>
	3	3.2	3.2 Проаналізовано особливості формування стратегічного бачення та вибору пріоритетів, надано	<p>3.2 Проаналізовано особливості формування стратегічного бачення та вибору пріоритетів, надано</p>

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
<p>оптимістичний і песимістичний. Надано опис стратегічного бачення території, на основі якого формуються стратегічні, оперативні цілі та завдання регіональної стратегії. Під час визначення стратегічних цілей рекомендується використовувати комплексний підхід, враховуючи принцип збалансованого еколого-економічного та людського розвитку.</p>	<p>1.3.2 Надано рекомендації щодо формування стратегічного бачення та визначення пріоритетів громади. Запропоновано критерії, які доцільно використовувати під час визначення пріоритетів, та їх основні елементи. 1.3.3 Наголошено на важливості та особливостях використання сценарного планування як передумови зваженого вибору стратегічних цілей і визначенні стратегічного бачення. 1.3.4 Розширено комплексний підхід для визначення стратегічних цілей додатковими поясненнями та практичними рекомендаціями. Запропоновано використання методу дерева цілей. Визначено причинно-наслідковий зв'язок з подальшими етапами розроблення проекту стратегії.</p>	<p>3.1 3.2 3.3 3.4 3.5 3.6 3.7 3.8</p>	<p>рекомендації з формування стратегічного бачення, визначено перелік необхідних елементів для вибору пріоритетів громади. 3.3 Проаналізовано особливості формування стратегічних і оперативних цілей, надано рекомендації та визначено вимоги до їх формування, розроблено схему їх формування за допомогою елементів матриці SWOT-аналізу, запропоновано та надано характеристику щодо формування завдань за технологією SMART і на основі принципу доцільності. 3.4 Механізм реалізації завдань доповнено рекомендацією щодо комплексного розроблення переліку чинних і перспективних планів і проектів розвитку громади за сферами місцевої політики. Доповнено цей перелік такими елементами: реалізати нормативного документа про затвердження плану чи проекту, мета та завдання кожного проекту, обсяг фінансування, прогноз очікуваних результатів проекту та відомості про основні заходи проекту. 3.5 На етапі відбору проектів рекомендується створення єдиного інформаційного інтернет-ресурсу. 3.6 Етап проведення громадського обговорення щодо проектів рекомендується доповнити заходами, що спрямовані на збільшення прозорості та публічності цього процесу. Обґрунтовано критерії для проведення процедури відбору проектів розвитку громади. 3.7 Доповнено стратегічну частину такими кроками: 3.7.1 формування проекту плану та проведення громадських слухань задля його обговорення. 3.7.2 Розгляд проекту плану на сесії місцевої ради, його ухвалення. 3.8 Визначено найбільш поширені проблеми, що виникають при виконанні цього етапу та надано рекомендації з їх усунення.</p>	<p>визначити завдання, організаційні та адміністративні заходи та проєктивні заходи та проєктивні заходи, які необхідно реалізувати в межах пріоритету. Визначено дефініції «організаційні та адміністративні заходи планування», надано рекомендації щодо відображення інформації за кожним заходом. Наведено елементи для переліку діючих та перспективних проектів розвитку об'єднаної територіальної громади (по розділах). Окреслено джерела фінансового забезпечення проєкту, включених до плану. Визначено етапи відбору проектів розвитку об'єднаної територіальної громади для включення їх до плану та надано рекомендації щодо їх розгляду представниками виконавчого комітету місцевого органу самоврядування.</p>

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
<p>Стилісно охарактеризовано підходи до визначення оперативних цілей та основних завдань стратегії. Визначено структурні елементи плану заходів, програми регіонального розвитку та технічного завдання на проєкт регіонального розвитку.</p>	<p>1.4 Операційний етап</p> <p>1.4.1 Охарактеризовано зміст етапу операційного планування. Надано рекомендації щодо формулювання оперативних цілей та основних завдань стратегії.</p> <p>1.4.2 Визначено порядок дій робочої групи на цьому етапі та питання, що виносяться на її чергове засідання. Виділено завдання, які необхідно вирішити під час підготовки та проведення засідання.</p> <p>1.4.3 Обґрунтовано підхід до розроблення механізму реалізації стратегії, включаючи визначення організаційних та адміністративних заходів, що його формують.</p> <p>1.4.4 Надано рекомендації щодо комплексного розроблення переліку проєктів розвитку громади та критеріїв їх відбору за основними сферами місцевої політики, застосовуючи партисипативний підхід.</p> <p>1.4.5 Запропоновано детальний порядок відбору проєктів розвитку громади для включення їх до проєкту стратегії, який ґрунтується на партисипативному підході. Рекомендовано відповідний інструментарій інтеграції громадськості в цей процес.</p> <p>1.4.6 Окреслено можливі джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії розвитку ОТГ. Визначено терміни прийняття рішень про їх вибір.</p>	<p>3.3</p> <p>3.4</p> <p>3.6</p> <p>3.4.1</p> <p>3.4.4</p> <p>3.4.5</p>	<p>Операційний етап окремо не виділяється, елементи цього етапу включено до стратегічного етапу</p>	
<p>Наведено сутність організації процесу реалізації Стратегії, часові інтервали складання планів заходів. Окреслено загальні особливості проведення моніторингу та оцінки результативності Стратегії. Вказано терміни проведення контрольних процедур, елементи звітної</p>	<p>1.5 Етап підготовки системи моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегії</p> <p>1.5.1 Уточнено сутність організації процесу реалізації стратегії на субрегіональному рівні.</p> <p>1.5.2 Обґрунтовано необхідність створення повноваженого та компетентного органу з проведення моніторингу. Визначено його можливий склад і завдання.</p> <p>1.5.3 Уточнено процедурні питання проведення моніторингу та оцінювання результативності стратегії в контексті термінів їх проведення, об'єктів, питань складання звітної документації та оприлюднення звітів.</p> <p>1.5.4 Акцентовано увагу на важливості та складності</p>	<p>4.1</p> <p>4.2</p> <p>4.3</p> <p>4.1.1</p> <p>4.1.2</p> <p>4.1.3</p> <p>4.1.4</p> <p>4.1.5</p>	<p>4 Організація виконання плану та підготовка системи моніторингу і оцінювання результативності його реалізації</p> <p>4.1 Рекомендовано приділити значну увагу системі відстеження виконання завдань та оцінюванню соціально-економічної ситуації в громаді в процесі реалізації плану. Наведено графічну візуалізацію основних складових системи моніторингу та оцінки результативності реалізації плану. Надано покрокову рекомендації за кожною з них.</p> <p>4.2 Визначено основні вимоги щодо складу та завдань відповідального повноваженого органу з проведення моніторингу та оцінювання результативності реалізації плану. Обґрунтовано</p>	<p>Надано загальну характеристику організації виконання Плану та проведення моніторингу та оцінювання результативності реалізації плану. Визначено періодичність та ориєнтований склад звітності щодо проведеного</p>

Продовження таблиці

1	2	3	4	5
<p>документації (види, форми, періодичність) та відповідальні органи влади.</p>	<p>процесу визначення індикаторів результативності реалізації стратегії, зважений вибір і прогнозування яких є запорукою побудови дієвої системи спостереження та контролю.</p>		<p>переваги та недоліки залучення зовнішніх експертів. 4.3. Рекомендовано та обгрунтовано запровадження громадського моніторингу реалізації плану. 4.4. Охарактеризовано основні процедурні питання цього етапу. Запропоновано перелік об'єктів моніторингу, з яких громада може обрати потрібні; основні джерела інформації, методи її збору та оброблення, які необхідно визначити при формуванні плану, підходи до планування процесу оприлюднення результатів моніторингу та оцінки результативності реалізації плану. 4.5. Визначено сутність індикаторів результативності реалізації плану. Наведено рекомендації щодо їх вибору та формування їх збалансованої системи. Наведено приклад такої системи з визначеними прогнозними значеннями. 4.6. Визокремлено найбільш поширені проблеми, що виникають при виконанні цього етапу та надано рекомендації з їх усунення.</p>	<p>моніторингу та оцінювання результативності реалізації плану. Визначено систему показників соціально-економічного розвитку для їх оцінювання в динаміці.</p>
<p>Аналіз відповідності положень регіональної стратегії Державній стратегії регіонального розвитку України здійснюється шляхом порівняння їх стратегічних та оперативних цілей</p>	<p>2. Узгодження проекту стратегії розвитку новоутворених (об'єднаних) територіальних громад зі Стратегією розвитку регіону та Державною стратегією регіонального розвитку України до 2020 року 2.1 Обгрунтовано необхідність узгодження положень проекту стратегії розвитку ОПГ з програмними документами регіонального та державного рівнів, а також з програмними документами, що діють на території громади. 2.2 Визначено сутність та орієнтири аналізу внутрішньої та зовнішньої сумісності проекту стратегії розвитку ОПГ. Обгрунтовано доцільність орієнтування на Державну стратегію регіонального розвитку України до 2020 року та Стратегію розвитку регіону, до якого територіально належить об'єднана громада.</p>		<p>Цей етап окремо не передбачено.</p>	

Закінчення таблиці

1	2	3	4	5
	<p>2.3 Задля планування сталого розвитку новостворених (об'єднаних) територіальних громад і розширення можливостей їх доступу до міжнародної донорської допомоги та грантових програм запропоновано впровадження інтегрованості положень проекту стратегії розвитку ОТП з цілями сталого розвитку (17 ЦСР). Вказано на доцільність дотримання європейського принципу програмування під час узгодження стратегії з іншими документами.</p> <p>2.4 Рекомендовано при розробленні проекту стратегії ОТП використовувати інструмент декомпозиції цілей для формулювання стратегічних та операційних цілей, сумісних з документами вищого рівня. Наведено приклад.</p>			
<p>Визначено терміни подання проекту регіональної стратегії на затвердження та відповідальний орган влади</p>	<p>3. Обговорення та затвердження проекту стратегії розвитку новостворених (об'єднаних) територіальних громад</p> <p>3.1 Обґрунтовано важливість проведення громадського обговорення проекту стратегії, визначено відповідальних, термінів та основні форми (письмові та відкриті зустрічі).</p> <p>3.2 Рекомендовано використання різних видів інструментів і ресурсів для оприлюднення проекту документу і збору зауважень і пропозицій для максимального охоплення громадськості в обговоренні проекту стратегії.</p> <p>3.3 Акцентовано важливість проведення відкритих зустрічей під час громадського обговорення проекту стратегії. Запропоновано основні вимоги до їх організації та проведення.</p> <p>3.4 Охарактеризовано роль робочої групи на цьому етапі та її завдання щодо оброблення результатів громадського обговорення.</p> <p>3.5 Визначено порядок затвердження проекту стратегії.</p>			<p>Цей етап окремо не виділяється, елементи даного етапу включено до стратегічного етапу</p>

* розроблено авторами
Умовні позначення:



— номер відповідного положення запропонованих методичних рекомендацій,
— взаємозв'язок між положеннями запропонованих методичних рекомендацій.

References

1. Pro zatverdzhennya Metodyky rozroblennya, provedennya monitorynhu ta otsinky rezul'tatyvnosti realizatsiyi rehional'nykh stratehiy rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsiyi [On approval of the Methodology for the development, monitoring and evaluation of the implementation effectiveness on regional development strategies and action plans for their implementation] (2016). Order of Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine, adopted on 2016, March 30, 79. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16> [in Ukrainian].
2. Pro zatverdzhennya Metody'chny'x rekomendacij shhodo formuvannya i realizatsiyi prognozny'x ta programny'x dokumentiv social'no-ekonomichnogo rozvytku ob'yednanoyi terytorial'noyi hromady' [On Approving the Methodological Recommendations on the Formation and Implementation of the Forecast and Program Documents of the Socio-Economic Development of the Amalgamated Territorial Community] (2016). Order of Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine adopted on 2016, March 30, 75. Retrieved from http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz_-75_30.03.2016.pdf [in Ukrainian].
3. Tkachuk, A., & Kashevskyy, V., & Mavko, P. (1991). *Stratehichne planuvannya u hromadi [Community strategic planning]* (Training module). Kyiv: Legal Status. [in Ukrainian].
4. Vasylychenko, G., & Parasyuk, I., & Yeremenko, N. (2015). *Planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad [Territorial community development planning]: Manual for local government officials*. Kyiv: VI EN EY. [in Ukrainian].
5. Olchak, M. (2017). *Partysypatyvne stratehichne planuvannya v orhanax mistsevoho samovryaduvannya [Participative strategic planning in local government bodies]*. Guidance for amalgamated territorial communities. Warsaw. Retrieved from https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/23/STRATEGIC_PLANNING_MANUAL_standard_version_9MB.pdf [in Ukrainian].
6. Metodolohiya stratehichnogo planuvannya rozvytku ob'yednanykh terytorial'nykh hromad v Ukraini [Methodology of strategic planning for the development of united territorial communities in Ukraine] (2016). *European Union project «Support to regional development policy of Ukraine»*. Retrieved from https://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf [in Ukrainian].

Hrechana S. I., Rohozyan Yu. S. Improvement of methodical content on strategic planning development of the amalgamated territorial communities.

The presented article analyzes the problematic issues related to the formation of the strategic development documents of the newly formed (amalgamated) territorial communities in Ukraine. It is noted that in the context of decentralization each community needs to have a quality program and target documents (the Strategy and the Plan (Strategic plan) for further socio-economic growth. The authors prove that the processes of identifying issues and strategic vision of development, its main priorities and objectives, possible ways of their implementation and the necessary resources are quite difficult for members of the communities, as they do not have appropriate professional knowledge and practical experience. A clear methodological framework is emphasized for the effective organization of strategizing in addition to special knowledge of the participants. To accomplish the study objectives, the current methodological content that details the organization and implementation of strategic planning processes in communities is analyzed. In this way the authors analyze the normative-legal acts, approved by the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine, as well as handbooks and methodics, prepared by experts of international and national public institutions. An overview of positive features of the relevant documents and their weaknesses are outlined. The problem situations that can occur in the territorial communities due to errors in strategic planning processes organization are emphasized. For solving the complex problems associated with the imperfection of methodical content in the field, the authors propose the 'Guidelines for the elaboration of Strategy and the Strategic Development Plan for the newly formed (amalgamated) territorial communities in conjunction with the development strategy of the region. These are full methodological tools that enable the development of a quality strategy and strategic development plan. Guidelines are consistent with the current regulatory framework and comprehensively complement the existing methodological content of the regional development by Ministry, containing a description of the step-by-step strategic planning process, given the characteristics of participation and communication between entities, detailed relationships of the major planning documents in development with internal and external regulatory legal acts of the highest level, etc. Correlation of the main provisions of the advanced methodological content with the current regulatory legal acts in the sphere of strategic planning in the context of the sections and stages was built.

Keywords: amalgamated territorial communities, development, strategic planning, program and target documents, guidelines.

Гречана Світлана Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу проблем міжрегіонального співробітництва Луганської філії Інституту економіко-правових досліджень НАН України (e-mail: svigrech@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4669-3258>).

Hrechana Svitlana Ivanivna – Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Senior Researcher of the Department of interregional cooperation problems of the Luhansk branch of the Institute of Economic and Legal Research of NAS of Ukraine.

Рогозян Юлія Сергіївна – кандидат економічних наук, заступник завідувача відділу проблем міжрегіонального співробітництва Луганської філії Інституту економіко-правових досліджень НАН України (e-mail: j.s.rohוזian@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5325-4213>).

Rohozyan Yuliya Serhiyivna – Ph.D. (Econ.), Deputy Head of the Department of interregional cooperation problems of the Luhansk branch of the Institute of Economic and Legal Research of NAS of Ukraine.

Надійшло 17.10.2018 р.