



УДК 352:005.52:332.1

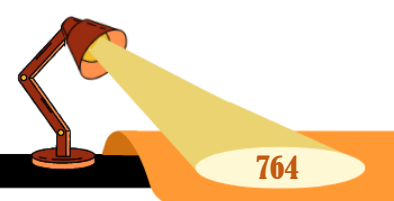
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-764-777](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-764-777)

Колісниченко Наталя Миколаївна доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», <https://orcid.org/0000-003-1083-7990>

СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ: РОЛЬ ЕКСПЕРТНО-МОНІТОРИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У статті досліджується роль експертно-моніторингової діяльності у формуванні та реалізації стратегій територіального й місцевого розвитку в умовах багаторівневого врядування, децентралізації та зростання складності соціально-економічних і просторових викликів. Обґрунтовується, що ефективність стратегій розвитку значною мірою залежить не лише від якості їх проектування, а й від наявності цілісної системи експертизи, моніторингу та оцінювання, здатної забезпечити зворотний зв'язок, адаптивність управлінських рішень і підзвітність заінтересованих сторін. Розкрито зміст і взаємозв'язок понять «моніторинг», «експертиза» та «оцінювання» як взаємодоповнюючих елементів експертно-моніторингової діяльності. Особливу увагу приділено проблемам вибору індикаторів, балансуванню кількісних і якісних показників, поєднанню короткострокових результатів із довгостроковими стратегічними цілями, а також залученню місцевих громад до процесів моніторингу. Проаналізовано ключові виклики впровадження експертно-моніторингових механізмів на місцевому рівні та окреслено значення європейських мереж і програм (ENRD, ESPON, LDnet) для розвитку спроможності територій у сфері доказового стратегічного управління. Розглянуті виклики пов'язані з фіксацією та відстеженням очікуваних змін, викладених в логіці заходів стратегії; із визнанням важливості експертно-моніторингової діяльності для місцевих органів влади; з роллю експертного супроводу та моніторингу у загальному процесі розробки та реалізації місцевої стратегії; з залученням заінтересованих сторін до експертно-моніторингової діяльності. Надано відповідні рекомендації. Зроблено висновок, що експертно-моніторингова діяльність має розглядатися як невід'ємний інституційний компонент стратегій територіального та місцевого розвитку, орієнтований на підвищення їх результативності, прозорості та стійкості.

Ключові слова: стратегії територіального розвитку, стратегії місцевого розвитку, територіальна громада, експертно-моніторингова діяльність, експертиза стратегій, моніторинг, оцінювання, індикатори результативності, багаторівневе врядування, участь громадськості, сталий розвиток.





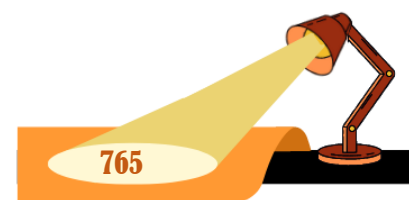
Kolisnichenko Natalia Mykolajivna Dr.Sc. in public administration, Full Professor, Head of the Department of Social and Humanitarian Sciences, Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University, <https://orcid.org/0000-003-1083-7990>

TERRITORIAL AND LOCAL DEVELOPMENT STRATEGIES: THE ROLE OF EXPERTISE AND MONITORING ACTIVITIES

Abstract. The article examines the role of expert monitoring activities in the formation and implementation of territorial and local development strategies in the context of multi-level governance, decentralization and the growing complexity of socio-economic and spatial challenges. It is argued that the effectiveness of development strategies largely depends not only on the quality of their design, but also on the presence of a holistic system of expertise, monitoring and evaluation, capable of providing feedback, adaptability of management decisions and accountability of stakeholders. The content and relationship of the concepts of «monitoring», «expertise» and «evaluation» as complementary elements of expert monitoring activities are revealed. Particular attention is paid to the problems of choosing indicators, balancing quantitative and qualitative indicators, combining short-term results with long-term strategic goals, as well as involving local communities in monitoring processes. The key challenges of implementing expert monitoring mechanisms at the local level are analyzed and the importance of European networks and programs (ENRD, ESPON, LDnet) for developing the capacity of territories in the field of evidence-based strategic management is outlined. The challenges are related to the recording and tracking of expected changes set out in the logic of the strategy's measures; to the recognition of the importance of expert monitoring activities for local authorities; to the role of expert support and monitoring in the overall process of developing and implementing a local strategy; to the involvement of stakeholders in expert monitoring activities. Relevant recommendations are provided. It is concluded that expert monitoring activities should be considered as an integral institutional component of territorial and local development strategies, aimed at increasing their effectiveness, transparency and sustainability.

Keywords: territorial development strategies, local development strategies, local community, expert monitoring activities, strategy expertise, monitoring, evaluation, performance indicators, multi-level governance, public participation, sustainable development.

Постановка проблеми. В умовах багаторівневих трансформацій системи публічного управління, децентралізації та повоєнного відновлення України стратегії територіального та місцевого розвитку набувають ключового значення





як інструменти узгодження державної політики, регіональних пріоритетів і потреб територіальних громад. Водночас практика стратегування засвідчує наявність суттєвого розриву між формальним прийняттям стратегічних документів та їх реальною управлінською дієздатністю, що проявляється у декларативності цілей, слабкій просторовій логіці, недостатній узгодженості зі секторальними політиками та обмеженій спроможності до реалізації.

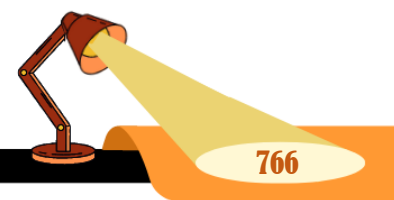
Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах воєнних ризиків, демографічних втрат, інфраструктурних руйнувань та зростання залежності громад від міжнародної допомоги, коли помилки стратегічних рішень мають довготривалі негативні наслідки для територіального розвитку. За таких обставин зростає потреба не лише у розробленні стратегій, а й у забезпеченні їх якісної експертної оцінки та системного моніторингу на всіх етапах життєвого циклу, а саме від формування до реалізації й коригування.

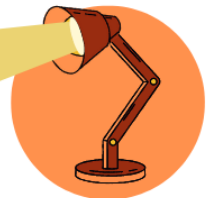
Незважаючи на наявність в Україні нормативних вимог щодо стратегічного планування, експертно-моніторингова діяльність здебільшого має фрагментарний, формалізований характер і не виконує повною мірою функції механізму зворотного зв'язку, корекції стратегічних пріоритетів та підвищення доказовості управлінських рішень. Водночас у європейській практиці (зокрема в межах підходів ESPON, LDnet, мереж місцевого розвитку) експертний супровід і моніторинг розглядаються як інституційний компонент територіального врядування, що поєднує аналітику, участь стейкхолдерів та оцінку територіальних ефектів управлінських рішень.

Таким чином, постає науково-практична проблема переосмислення ролі експертно-моніторингової діяльності у системі стратегічного управління територіальним і місцевим розвитком, а саме від допоміжної процедури контролю до повноцінного інструменту підвищення якості стратегій, їх адаптивності та узгодженості з просторовими, соціально-економічними й безпековими викликами. Відтак, на сьогодні актуалізується потреба у формуванні цілісної концептуальної рамки експертно-моніторингового забезпечення стратегій розвитку, адаптованої до умов відновлення України та європейських стандартів публічного управління.

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі експертно-моніторингової діяльності як ключового інституційного механізму підвищення якості, результативності та адаптивності стратегій територіального й місцевого розвитку. Серед завдань - визначення основних підходів та інструментів її інтеграції в систему стратегічного управління з урахуванням європейського досвіду та сучасних викликів розвитку територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Численні ґрунтовні напрацювання щодо стратегічного планування та окремих аспектів моніторингу й оцінювання, водночас демонструють дефіцит цілісних досліджень, у яких



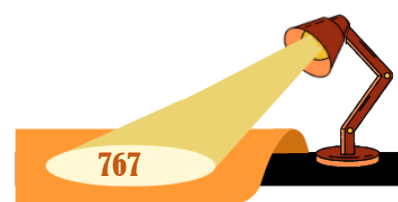


експертно-моніторингова діяльність розглядається як самостійний інституційний механізм підвищення якості та адаптивності стратегій територіального й місцевого розвитку. Праці українських авторів (Г. Васильченко, В. Купрій, Л. Паливода) формують нормативно-практичну основу стратегічного планування в громадах, розглядаючи експертно-моніторингову діяльність здебільшого як супровідний або процедурний елемент, без її системної інтеграції в управлінський цикл реалізації стратегій. Наукові дослідження з аналізу стратегій регіонального та місцевого розвитку (Л. Руденко та інші) розкривають проблеми узгодженості стратегічних документів із довгостроковими цілями сталого розвитку, деяким чином зосереджуючись на інституційній ролі експертизи й моніторингу як механізмів коригування стратегій. Європейські джерела та аналітичні документи (Європейської комісії) формують концептуальну рамку доказової політики, у межах якої моніторинг, експертиза та оцінювання розглядаються як ключові інструменти забезпечення якості, результативності та підзвітності стратегічних рішень.

Виклад основного матеріалу. Експертно-моніторингова діяльність у розробці та реалізації територіальних та місцевих стратегій розвитку має вирішальне значення для їхнього успіху. Експертно-моніторингова діяльність спрямована на генерування важливих даних та знань для відстеження прогресу щодо раніше визначених цілей та завдань, а також для внесення необхідних змін. Необхідно генерувати інформацію, яка буде використовуватись у майбутніх заходах з оцінювання. Відсутність (або ненадійність) даних моніторингу експертно-моніторингової діяльності ускладнює вимірювання ефективності стратегій у досягненні результатів територіального та місцевого розвитку в абсолютному вираженні. Крім того, надійна експертно-моніторингова діяльність підтримує прозорість, підзвітність та видимість – ключові принципи місцевого врядування. Демонструючи, чого досягають територіальні та місцеві стратегії та що працює з точки зору впровадження, вона зміцнює відповідальність заінтересованих сторін за їхні ініціативи. Це особливо важливо у випадку місцевих стратегій, де важливою метою є мобілізація участі місцевих громад у стратегічному розвитку та забезпечення їхньої відданості в довгостроковій перспективі.

Більшість стратегій розвитку громад розроблялась в рамках міжнародних проєктів і за підтримки міжнародних організацій (USAID, U-LEAD та ін.). Розробка стратегій спиралась на усталені методики, з врахуванням і узгодженням цілей «Стратегії сталого розвитку України 2025» і стратегії розвитку областей, встановленням зв'язків з «Цілями 2030» [4, с. 12].

Відправною точкою для стратегій є аналіз та визначення пріоритетів потреб, які необхідно вирішити, а потім розподіл ресурсів через відповідні дії, щоб задовольнити ці потреби. Експертно-моніторингова діяльність перевіряє, чи досягаються очікувані результати, чи потрібні зміни у впровадженні, чи слід





переорієнтувати зусилля. Отримана інформація використовується для розробки та інформування про діяльність з оцінювання, щоб зрозуміти, що було досягнуто і як за допомогою програм та стратегій.

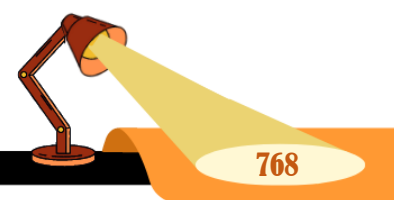
Таким чином, експертно-моніторингова діяльність здатна відстежувати прогрес у досягненні встановлених результатів, є важливим компонентом розробки та реалізації стратегії територіального та/або місцевого розвитку. Це включає вибір узгодженого набору показників, а також механізми збору даних. Моніторинг та експертиза – це два окремі, але взаємодоповнюючі процеси.

Моніторинг - це безперервний процес систематичного збору даних протягом усього життєвого циклу політичного втручання для відстеження його прогресу. Він надає інформацію про те, де знаходиться ініціатива в будь-який момент часу відносно відповідних цілей та завдань. Моніторинг передбачає більш поглиблену оцінку того, чи дійсно державні дії досягли своїх цілей і як.

Експертиза (іще називають «прогнозування тенденцій» [3, с. 41]) - це системна оцінка якості, обґрунтованості та реалізованості стратегічних документів територіальних громад з метою підвищення їх ефективності, узгодженості з політиками різних рівнів і реальними потребами громади. Під експертизою в цілому розуміється процедура оцінки об'єкта, процесу або явища експертами згідно з обраною методикою [1, с. 24]. Цілі експертизи: перевірка відповідності законодавству та державним/регіональним політикам (децентралізація, регіональний розвиток, відновлення); оцінка реалістичності цілей і заходів; підвищення якості управлінських рішень; зменшення ризиків неефективного використання ресурсів; посилення участі громадськості та стейкхолдерів. Для українських громад залучення зовнішніх експертів до розробки місцевих стратегій розвитку є типовою практикою [5, с. 6].

Існує також оцінювання. Оцінювання визначає, чи були цілі ефективно досягнуті, а також причини їх успіху чи невдачі. Воно також розглядає питання причинно-наслідкового зв'язку між наслідками та політичним втручанням. Оцінювання також повинне виявляти будь-які непередбачувані або неочікувані наслідки, позитивні чи негативні. Оцінювання доповнює моніторингово-експертні дії у тому сенсі, що коли останні сигналізують про те, що державні дії відхиляються від запланованого шляху, тоді запуск оцінювання може уточнити причину такого відхилення (тобто очікувані цілі та результати). Це означає, що її можна використовувати під час збору даних для оцінювання [6]. Збір даних може бути дорогим, трудомістким та складним.

Окрім місцевого контексту, важливо враховувати, що місцеві стратегії є частиною багаторівневих архітектур. Відповідно, очікується, що експертно-моніторингова діяльність має свій ефект не лише на місцевому рівні, але й на програмному, національному та європейському рівнях. Різні заінтересовані сторони отримають користь від різних типів інформації і кожна місцева стратегія





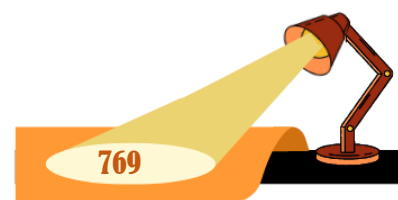
повинна враховувати різні сфери, в яких ці дані та отримані знання поширюються.

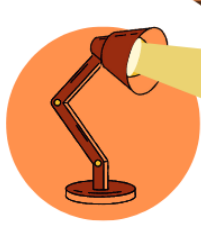
Перший виклик пов'язаний з тим, що експертно-моніторингова діяльність повинна фіксувати та відстежувати очікувані зміни, викладені в логіці заходів стратегії. Ключові цілі та дії стратегій повинні бути безпосередньо пов'язані з системою вимірювання результатів. Це підкреслює важливість вибору найбільш доцільних показників та одиниць вимірювання тих показників, які стосуються поставленої мети. Однак місцеві та територіальні стратегії стикаються з труднощами у виборі показників для врахування різних складових вимірювання: інтеграція показників для секторальних та територіальних пріоритетів; забезпечення точного територіального охоплення; балансування «жорстких» показників задля відчутних результатів з «м'якими» показниками, які фіксують менш помітні, але важливі результати; поєднання вимірювання короткострокових/довгострокових результатів.

Основні категорії індикаторів, які слід враховувати: ресурси, виділені на ініціативи, зазначені в стратегіях, що може включати фінансові внески, технічну експертизу та залучення людських ресурсів. Значення використовуються для вимірювання результатів, отриманих після підтримки проєктів, або результатів, досягнутих на рівні операційної програми. Ці результати, наприклад, стосуються діяльності бенефіціарів, започаткованих інвестицій, розширеного доступу до послуг тощо [12].

Існують ключові питання, які необхідно вирішити під час розробки показників, заснованих на чіткій логіці втручання: Які потреби буде задоволено стратегією та який очікуваний внесок у досягнення її цілей? Якими будуть відповідні дії для підтримки бенефіціарів? Які зміни очікуються для бенефіціарів? Важливо мати показники, що стосуються цілей самої місцевої або територіальної стратегії розвитку. Тому експертно-моніторингова діяльність повинна спрямовуватися на розробку набору показників, які дозволять моніторити прогрес та результати впровадження стратегії. Необхідно перевірити наявність національних або регіональних платформ моніторингу, які інтегрують різні джерела даних (соціальні, економічні, картографічні), оскільки вони можуть допомогти у виборі показників стратегічного рівня.

Актуалізується збалансування моніторингу короткострокових та довгострокових результатів. Місцеві та територіальні стратегії вирішують питання, які потребують негайного втручання, але пов'язані з довгостроковими процесами та цілями високого рівня. Такі пріоритети включають зміну клімату (наприклад, у сільській економіці, яка залежить від кліматично чутливих ресурсів та діяльності); демографічні зміни (коли потік людей через кордони та між міськими та сільськими районами має наслідки для надання послуг та сталого розвитку); цифровізація (наприклад, потреба в кращому доступі до електронних





послуг на деяких територіях). У таких випадках експертно-моніторингова діяльність повинна поєднувати показники, що вимірюють негайні заходи реагування (наприклад, будівництво кліматично стійкої інфраструктури), з показниками, що свідчать про прогрес у напрямку довгострокового досягнення цілей стратегії (наприклад, кількість сіл, громад із стратегіями/планами адаптації/управління ресурсами/екологічно стійкими стратегіями/планами).

Важливо враховувати внутрішні та міжнародні набори показників, що стосуються довгострокових процесів, які можуть бути адаптовані для конкретних територій. Стратегії можуть адаптувати вітчизняні або міжнародні набори показників для власного використання.

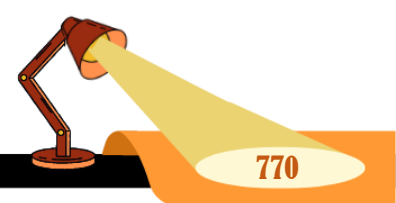
Актуальним є збалансування «жорстких» кількісних показників та «м'яких» якісних показників, що фіксують нематеріальні, але важливі результати (наприклад, участь, співпраця тощо).

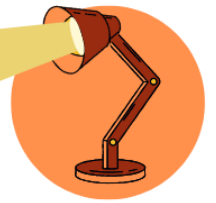
Відповідні показники включають посилення співпраці у спільних проектах, спільне навчання та передачу знань, посилення волонтерської, громадської та соціальної підприємницької діяльності тощо. Важливе значення мають відповідні органи влади у зборі даних, діях із заохочування міжінституційної співпраці для надання даних.

Другий виклик пов'язаний із визнанням того, що для місцевих органів влади експертиза та моніторинг стратегій є важливим завданням. У сільській місцевості або віддалених районах з розсіяними моделями розселення або транскордонних умовах соціально-економічні процеси місцевого масштабу є складними, і збір даних у відповідному масштабі для оцінки досягнень територіальних або місцевих стратегій розвитку на тлі цих моделей є складним завданням.

Територіальні та місцеві стратегії вимагають надійної системи для генерування, збору та аналізу даних. Це може включати, наприклад, прямий збір даних від учасників/організацій (наприклад, анкети або опитування) або дані, отримані з адміністративних реєстрів. Дані повинні бути точними, зібраними та зареєстрованими своєчасно, щоб інформувати про реалізацію та оцінку стратегії. Ключовим завданням є забезпечення можливості збору інформації для вимірювання результатів комплексних заходів у конкретному територіальному контексті та її збереження з часом.

На рівні ЄС існує низка мереж, стратегій та ресурсів, які можуть допомогти розбудувати потенціал експертно-моніторингової діяльності щодо місцевих та територіальних стратегій. Це включає, зокрема, Європейську мережу розвитку сільських районів (European Network for Rural Development, ENRD) [9], яка служить центром для обміну інформацією про те, як політика розвитку сільських районів, програми, проекти та інші ініціативи працюють на практиці та як їх можна вдосконалити для досягнення більшого ефекту. Програма ESPON (European Spatial Planning Observation Network) [7] - програма ЄС, спрямована на





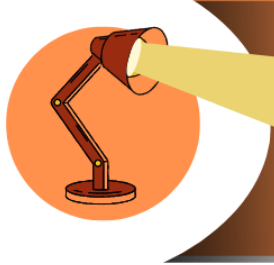
дослідження, аналіз і підтримку територіального (просторового) розвитку та згуртованості в Європі на основі доказової політики (evidence-based policy). Вона підтримує розробку політики територіального розвитку в Європі. Вона створює широкомасштабні та систематичні дані про територіальні тенденції, пов'язані з різними економічними, соціальними та екологічними аспектами. Програма також надає різні ресурси, включаючи короткий огляд політики, що містить політичні рекомендації щодо вимірювання впливу інтегрованих територіальних інвестицій [8]. Мережа місцевого розвитку (Local Development Network, LDnet) - неформальна мережа, яка об'єднує знання та людей, що займаються місцевим розвитком у сільських, прибережних та міських районах Європи та за її межами. Ті, хто бажають зробити внесок у місцевий розвиток, можуть брати участь у мережі. LDnet надає форум для обміну інформацією та знаннями між експертами, дослідниками та всіма, хто активно займається місцевим розвитком, і включає ресурси з моніторингу, експертизи та оцінки [11]. Національні адміністрації також надають потенційно вирішальну підтримку у розробці систем моніторингу місцевих та територіальних стратегій. Це включає роботу спеціалізованих урядових департаментів та агентств, використання вертикальних та горизонтальних координаційних платформ, включаючи цифрові платформи та спільні бази даних.

Третій виклик окреслює, що експертно-моніторингова діяльність сама по собі не покращує ефективність місцевих та територіальних стратегій. Щоб бути ефективною, вона повинна відігравати невід'ємну роль у загальному процесі розробки та реалізації місцевої стратегії. Для місцевих громад життєво важливо забезпечити зв'язок між експертно-моніторинговою діяльністю, процесами оцінювання, механізмами комунікації та загальним управлінням стратегією, щоб зібрана інформація використовувалася для покращення реалізації стратегії та прийняття відповідних рішень.

Сама по собі експертно-моніторингова діяльність не покращує ефективність місцевих та територіальних стратегій. Вона забезпечує зв'язки між процесами моніторингу, експертизи, оцінки, комунікаційними механізмами та загальним управлінням стратегією, щоб зібрана інформація використовувалася для покращення реалізації стратегії та майбутніх дій. Чіткість та безперервність між цими та іншими елементами вимагає ефективних робочих відносин між органами, що впроваджують стратегію, та іншими заінтересованими сторонами. Експертно-моніторингова діяльність буде ефективною лише в тому випадку, якщо зібрана інформація буде використана для покращення розробки та реалізації стратегії.

Експертно-моніторингова діяльність та комунікація. Звіти про моніторинг повинні надавати достатню інформацію про реалізацію та результативність стратегії різним цільовим групам: широкій громадськості, органам влади,





бенефіціарам тощо. Моніторинг повинен враховувати тип інформації, що має бути передана, формат та терміни її надання.

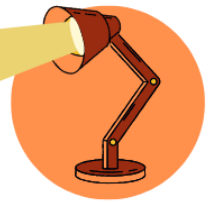
Експертно-моніторингова діяльність та управління стратегією. Вкрай важливо розробити ефективну координацію між усіма залученими сторонами. Заінтересовані сторони повинні обговорити, як будуть використані результати та які коригувальні дії слід вжити для вирішення будь-яких виявлених проблем. Аналіз даних та коригувальні заходи не слід розглядати як загрозливі. Вони є важливим та конструктивним способом покращення розробки та реалізації стратегії.

Експертно-моніторингова діяльність та оцінка. Експертно-моніторингова діяльність здійснюється як механізм раннього попередження, що сигналізує про критичні аспекти реалізації стратегії, які вимагають глибшої оцінки та розуміння.

Поширення результатів експертно-моніторингової діяльності має бути адаптовано до різних аудиторій. Регулярні звіти про моніторинг надають оновлену інформацію про прогрес у реалізації стратегії. Усні презентації – це ще один спосіб поширення інформації. Вони потенційно цінні для реклами досягнень стратегій на вищих рівнях та, зокрема, для зміцнення зв'язків з місцевими громадами через прямі зустрічі. Також можна розглянути використання різних медіа. Інші методи поширення можуть бути використані для забезпечення доступності знань, отриманих в результаті експертно-моніторингової діяльності, для ширшої аудиторії, особливо на місцевому рівні: прес-релізи в місцевих ЗМІ, веб-сайти, онлайн-форуми, блоги, твіти, дискусії (онлайн та в прямому ефірі). Хоча ці формати відрізняються за довжиною, деталізацією та обсягом технічної інформації, вони мають деякі спільні елементи: логічна організація та структура, пряма та лаконічна мова, використання відповідних ілюстрацій та прикладів.

Нарешті, *четвертий виклик* наголошує на тому, що місцеві громади також повинні враховувати як залучати заінтересовані сторони до експертно-моніторингової діяльності. Адже стратегічні та оперативні цілі стратегії мають бути узгоджені з існуючими в громаді та області (регіональними) стратегіями і профільними програмами [2]. Залучення місцевих громад до експертно-моніторингової діяльності підвищує відповідальність, автономію та підзвітність. Однак існують труднощі у взаємодії з громадянами та громадами. Експертно-моніторингова діяльність розглядається як технічне завдання, яке виконують державні службовці та експерти. Навіть якщо заінтересовані сторони беруть участь на початковому етапі проектування, їх почасти важко залучити до майбутніх заходів з моніторингу. Заінтересовані сторони можуть бажати брати участь, але не можуть цього зробити, оскільки не мають необхідних навичок та можливостей. Партисипативність експертно-моніторингової діяльності базується-



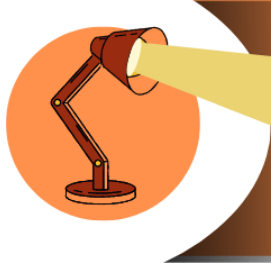


ся на передумові, що між різними заінтересованими сторонами існує консенсус щодо стратегічних пріоритетів, а їхні цілі взаємосумісні (що не завжди так). Окреслені виклики особливо очевидні у намаганні заохотити участь вразливих спільнот та осіб, яким може бракувати ресурсів або можливостей для активної участі (наприклад, жінок та молоді) [10]. Вирішуючи ці виклики, у процесі експертно-моніторингової діяльності необхідно враховувати таке. Перше, залучення громад до моніторингу на різних етапах. Усі відповідні заінтересовані сторони повинні бути залучені на досить ранній стадії експертизи та моніторингу, щоб запобігти домінуванню однієї групи чи точки зору та забезпечити значущість їхнього внеску в цей процес. Заінтересовані сторони повинні брати участь у встановленні цілей, показників, завдань та коригувальних дій, а також у зборі та обміні інформацією. Друге, розвиток потенціалу для партисипативного моніторингу. У цьому відношенні експертно-моніторингова діяльність може включати чіткий компонент, щоб допомогти групам громадянського суспільства та іншим заінтересованим сторонам розвинути необхідний потенціал для аналізу, рефлексії та вжиття заходів. Можливо, важливо забезпечити їх навчальними сесіями з моніторингу, звітності та комунікативних навичок. До розвитку потенціалу також слід залучити технічний персонал державних адміністрацій. Заінтересовані сторони повинні регулярно інформуватися про результати процесу моніторингу та про те, як їхні відгуки використовуються у впровадженні стратегії. Це допомагає підтримувати інтерес та залученість. Збір та аналіз даних є важливими, але не менш важливим є демонстрація використання цих даних у процесі прийняття рішень. Третє, ширші комунікаційні стратегії важливі для розвитку потенціалу та забезпечення участі в моніторингу. Усі зібрані дані повинні бути оприлюднені та доступні для всіх у легкозрозумілому та доступному форматі. Четверте, інновації та технології можуть виступати в ролі факторів, що сприяють вирішенню проблем з потенціалом для партисипативної експертно-моніторингової діяльності.

Вище окреслені виклики дають підстави для формулювання відповідних рекомендацій, пов'язаних з таким.

Розробка та впровадження механізмів експертно-моніторингової діяльності з відповідними показниками та чіткою логікою втручання. Показники повинні безпосередньо стосуватися цілей місцевої або територіальної стратегії розвитку, територіального охоплення та обсягу стратегії. Перший етап - розробка повної та чіткої логіки втручання, пов'язаної з показниками, які роблять її більш змістовною. Жорсткі показники результатів слід доповнювати м'якими якісними показниками. Показники слід адаптувати для врахування як довгострокових процесів, так і короткострокових результатів. Такий підхід допомагає залучити місцеві громади до розуміння реальних досягнень на місцях, особливо тих, які є менш відчутними та не вимірюються в числовому вираженні. Також важливими





є показники «вхідних» факторів, що відображають час та ресурси, виділені на розробку та реалізацію стратегії.

Розробка та впровадження механізмів експертно-моніторингової діяльності, які могли б залишатися стабільними з часом для впровадження інструментів територіального розвитку.

Розробка ефективної системи збору та аналізу даних. Існує потреба в пропорційності та гнучкості. Зрозуміло, що універсальні рішення «для всіх» не можуть бути реалізовані. Існує величезна різниця в розмірі населення громад, тематичній спрямованості стратегій, бюджеті, географічному масштабі та підході до впровадження. Це означає, що підходи до оцінки повинні бути адаптовані до конкретних обставин.

Вибір короткого переліку показників. Використання обмеженої кількості ключових показників з реальними можливостями отримання оновлених даних.

Врахування потреби та можливості збору даних під час експертно-моніторингової діяльності.

Експертно-моніторингову діяльність слід планувати з самого початку як процес, розроблений та керований таким чином, щоб її результати могли бути враховані в процесі прийняття рішень.

Інтегрування потреб та перспектив різних аудиторій під час розробки та впровадження систем збору та комунікації даних. Експертно-моніторингова діяльність повинна надавати інформацію, яка є доступною для спілкування та бути легко зрозумілою як постачальником, так і користувачем інформації. Повідомлення про результати експертно-моніторингової діяльності у потрібний час, щоб навчання та рекомендації також могли бути враховані в майбутньому.

Мобілізація відповідних заінтересованих сторін (включаючи громадян) у експертно-моніторингову діяльність. Спільне створення систем моніторингу між відповідальними за стратегії, місцевими громадами та громадянами. Участь громадськості має бути спрямована на спільний контроль над змістом, процесом та результатами експертно-моніторингової діяльності, а також на залучення місцевих громад до вжиття або визначення коригувальних дій.

Врахування заходів та інструментів з розбудови потенціалу (такі як навчання, обмін досвідом, фокус-групи) для сприяння залученню цільових заінтересованих сторін та бенефіціарів до моніторингу. Слід розглянути інноваційні методи та технології для сприяння експертно-моніторинговій діяльності за участю громадськості (наприклад, використання соціальних мереж, мобільних телефонів). Планування етапів експертно-моніторингової діяльності (наприклад, щорічні звітні заходи, проміжні огляди) як можливості для залучення заінтересованих сторін та модифікації стратегій.

Висновки. Стратегії територіального та місцевого розвитку в сучасних умовах децентралізації, багаторівневого врядування та післявоєнного віднов-





лення не можуть розглядатися виключно як програмні документи. Вони мають функціонувати як динамічні інструменти управління, ефективність яких безпосередньо залежить від якості експертно-моніторингового супроводу.

Експертно-моніторингова діяльність є ключовим інституційним механізмом забезпечення результативності стратегій розвитку, оскільки поєднує процеси моніторингу, експертизи та оцінювання в єдину логічно узгоджену систему зворотного зв'язку, спрямовану на своєчасне коригування управлінських рішень.

Однією з ключових проблем упровадження експертно-моніторингових механізмів на місцевому рівні є обмежена доступність і надійність даних, складність вибору відповідних індикаторів, а також необхідність балансування між кількісними («жорсткими») і якісними («м'якими») показниками та між короткостроковими результатами і довгостроковими стратегічними цілями.

Ефективність експертно-моніторингової діяльності суттєво зростає за умови її інтеграції в загальну систему управління стратегією, налагодження комунікацій між органами влади, експертами та місцевими громадами, а також практичного використання результатів моніторингу у процесі прийняття рішень.

Партисипативний підхід до експертно-моніторингової діяльності, який сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та довіри до стратегічних рішень, водночас потребуючи цілеспрямованої розбудови інституційної та аналітичної спроможності місцевих громад є значним потенціалом їх розвитку.

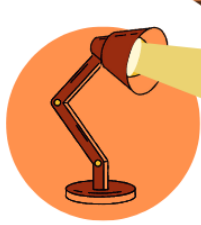
Європейський досвід, зокрема в межах програм і мереж (ENRD, ESPON та LDnet), свідчить про доцільність адаптації їхніх методологічних підходів для розвитку системи експертно-моніторингового забезпечення стратегій територіального та місцевого розвитку в Україні.

Формування сталої, інституціоналізованої системи експертно-моніторингової діяльності є необхідною передумовою підвищення якості стратегічного управління, забезпечення стійкого розвитку територій і успішної реалізації стратегій місцевого розвитку в умовах структурних змін та кризових викликів.

Література:

1. Купрій В., Паливода Л. Громадська експертиза та громадський моніторинг діяльності органів влади : навч. посіб./ Купрій В., Паливода Л. К. : Макрос, 2011. 200 с.
2. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. Проект «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правничка допомога громадам». U-LEAD with Europe. 2018. 4 с. Official site. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/Методика-СП-ОТГ-скорочено-2018-5.pdf>
3. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України. К., ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
4. Руденко Л. Г., Лісовський Л. А., Маруняк Є. О., Голубцов О. Г., Дронова О. Л., Мозговий А. А., Чехній В.М., Фаріон Ю.М., Варуха А.В. Аналіз стратегій регіонального і місцевого розвитку України на шляху досягнення «Цілей 2030». Укр. геогр. журн. 2022. № 1. С. 8–17. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2022.01.008>





5. Стратегічне планування в громадах. Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні” DESPRO. Київ, 2021. 6 с. URL: https://ngodespro.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/Brief_SP-UA.pdf

6. Better Regulation Toolbox. Document complementing the Better Regulation Guidelines presented in SWD. European Commission (EC). Publications Office. 2021. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/br_toolbox-nov_2021_en_0.pdf

7. European Spatial Planning Observation Network (ESPON). Official site. URL: <https://www.espon.eu>

8. EU CAP Network. Official site. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/index_en

9. European Network for Rural Development (ENRD). Official site. URL: <https://enrd.ec.europa.eu/>

10. LEADER and community-led local development facilitates local engagement but additional benefits still not sufficiently demonstrated. Special Report. European Court of Auditors, 2022. DOI doi:10.2865/097605. URL: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR22_10/SR_Leader_EN.pdf

11. Local Development Network (LDnet). Official site. URL: <https://ldnet.eu>

12. Performance, monitoring and evaluation of the European Regional Development Fund, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund in 2021-2027. Staff Working Document. SWD. European Commission, Brussels 2021. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance_documents/2021/performance-monitoring-and-evaluation-of-the-european-regional-development-fund-the-cohesion-fund-and-the-just-transition-fund-in-2021-2027

References:

1. Kuprii V., Palyvoda L. (2011) Hromadska ekspertyza ta hromadskyi monitorynh diialnosti orhaniv vlady [Public expertise and public monitoring of government activities] : navch. posib./ Kuprii V., Palyvoda L. K. : Makros. 200 s.

2. Metodychni rekomendatsii shchodo stratehichnoho planuvannia v hromadakh (2018) [Methodological recommendations for strategic planning in communities]. Proekt «Vprovadzhennia instrumentiv efektyvnoho munitsypalnoho menedzhmentu ta pravnycha dopomoha hromadam». U-LEAD with Europe. 4 s. Official site. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/Metodyka-SP-OTH-skorocheno-2018-5.pdf>

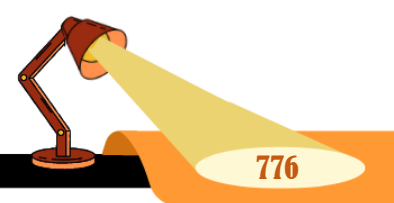
3. Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad (2015) [Planning for the development of territorial communities]. Navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia / H. Vasylchenko, I. Parasiuk, N. Yeremenko / Asotsiatsiia mist Ukrainy. K., TOV «Pidpriumstvo «VI EN EI». 256 s.

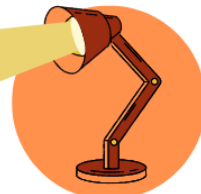
4. Rudenko L. H., Lisovskyi L. A., Maruniak Ye. O., Holubtsov O. H., Dronova O. L., Mozghovyi A. A., Chekhni V.M., Farion Yu.M., Varukha A.V. (2022) Analiz stratehii rehionalnoho i mistsevoho rozvytku Ukrainy na shliakhu dosiahnennia «Tsilei 2030» [Analysis of regional and local development strategies of Ukraine on the path to achieving the «2030 Goals»]. Ukr. heohr. zhurn. 2022. № 1. S. 8–17. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2022.01.008>

5. Stratehichne planuvannia v hromadakh (2021) [Strategic planning in communities]. Shveitsarsko-ukrainskyi proekt “Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini” DESPRO. Kyiv, 2021. 6 s. URL: https://ngodespro.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/Brief_SP-UA.pdf

6. Better Regulation Toolbox. Document complementing the Better Regulation Guidelines presented in SWD. European Commission (EC). Publications Office. 2021. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/br_toolbox-nov_2021_en_0.pdf

7. European Spatial Planning Observation Network (ESPON). Official site. URL: <https://www.espon.eu>





8. EU CAP Network. Official site. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/index_en

9. European Network for Rural Development (ENRD). Official site. URL: <https://enrd.ec.europa.eu/>

10. LEADER and community-led local development facilitates local engagement but additional benefits still not sufficiently demonstrated. Special Report. European Court of Auditors, 2022. DOI doi:10.2865/097605. URL: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR22_10/SR_Leader_EN.pdf

11. Local Development Network (LDnet). Official site. URL: <https://ldnet.eu>

12. Performance, monitoring and evaluation of the European Regional Development Fund, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund in 2021-2027. Staff Working Document. SWD. European Commission, Brussels 2021. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance_documents/2021/performance-monitoring-and-evaluation-of-the-european-regional-development-fund-the-cohesion-fund-and-the-just-transition-fund-in-2021-2027

