

Рецензенти:

Полянська А.С. – д.е.н., проф., зав. каф. менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;

Криховецька З.М. – к.е.н., доцент кафедри фінансів ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”.

УДК 332.1

ББК 65.9 (4 УКР)

Васильченко Г.В.¹, Васильченко С.М.², Вербовська Л.С.³

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ
ОБ’ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

¹ ДВНЗ “Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу”,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту та адміністрування,
вул. Шопена, 1, м. Івано-Франківськ,
76019, Україна,
тел.: 0342 752951,
e-mail: galyna_vasylchenko@ukr.net

² ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра теоретичної і прикладної економіки,
вул. Шевченка, 82, м. Івано-Франківськ, 76000, Україна,
тел.: 0342 752391,
e-mail: sergo_v@ukr.net

³ ДВНЗ “Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу”,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту та адміністрування,
вул. Шопена, 1, м. Івано-Франківськ,
76019, Україна,
тел.: 0342752951,
e-mail: verlesya@gmail.com

Анотація. В статті розкриваються важливі аспекти стратегічного планування розвитку об’єднаних територіальних громад: можливості місцевого самоврядування, пріоритети розвитку, підходи та методи розробки Стратегії. Автори використовують в статті практичний досвід “Громадського центру “Ділові ініціативи” (м. Івано-Франківськ) з розробки Стратегій місцевого економічного розвитку для Більшівцівської, Галицької та Бурштинської потенційних об’єднаних територіальних громад, а також Старобородчанської ОТГ Івано-Франківської області. Матеріали статті можуть бути корисними для науковців, активістів та лідерів місцевих громад, які створили, або готуються до створення своїх ОТГ.

Ключові слова: децентралізація, стратегічне планування, об’єднана територіальна громада, стратегія розвитку громади.

Vasylchenko G.V.¹, Vasylchenko S.M.², Verbovska L.S.³

**METHODICAL APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING OF
UNITED LOCAL COMMUNITIES DEVELOPMENT**

¹ Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of management and administration,
Shopena str.,1, Ivano-Frankivsk,
76019, Ukraine,
tel.: 0342752951,
e-mail: galyna_vasylchenko@ukr.net

² Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Theoretical and Applied Economics,
Shevchenka str., 82, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: 0342 752391,
e-mail: sergo_v@ukr.net

³ Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of management and administration,
Shopena str.,1, Ivano-Frankivsk,
76019, Ukraine,
tel.: 0342752951,
e-mail: verlesya@gmail.com

Abstract. Important aspects of strategic planning of development of united local communities: possibilities of local self-government, priorities of development, approaches and methods of development of the Strategy are considered in the article. The authors use practical experience of “Business initiatives Public centre” (Ivano-Frankivsk) in working out the Strategies of local economic development for Bilshivtsi, Halych and Burshtyn potential united local communities, and also for Starobohorodchany united local community of Ivano-Frankivsk region. Materials of the article can be useful for scientists, activists and leaders of local communities, who created, or prepare themselves for creation of their united local communities.

Key words: decentralization, strategic planning, united local community, strategy of development of community.

Вступ. Перед нами третє тисячоліття, і саме від здатності нинішніх поколінь до планування, прогнозування та творчого урахування його результатів залежить те, як це тисячоліття проживуть наступні генерації. Сьогодні суттєво змінюється роль планування у системі місцевого управління. В умовах децентралізації воно все більше стає інструментом підвищення соціального статусу держави, конкурентоспроможності територіальних громад, засобом згуртування громадянського суспільства навколо нових цінностей та довгострокових пріоритетів. “Підвищення соціального статусу держави, – зазначає Прем’єр-міністр України В. Гройсман, – безпосередньо залежить від успішного запровадження нею децентралізаційних реформ у партнерстві з громадянським суспільством». [1, с. 27] Увага до планувальної діяльності є закономірним явищем для місцевого розвитку в умовах глобалізації. Глобалізація і локалізація розвитку йдуть поруч. Тому цілком зрозумілим намагання громад та окремих територій знайти адекватні механізми, які б допомагали реагувати на виклики глобалізації та швидкі зміни в політиці, економіці, технологіях, екології тощо. [8] Умови та середовище, в якому живуть сьогодні громади країн світу, не схожі ні на що

досі бачене. Вони дуже динамічні, з конвергенцією технологій, глобалізацією, новими суспільними тенденціями і дедалі більшою участю зацікавлених сторін. Для того, щоб не лише виживати, але ще й процвітати в цих умовах громади мусять бути далекоглядними, мати бажання та стимул сприймати зміни та запроваджувати їх. Використання стратегічного планування в економічному розвитку дає змогу врахувати ці зміни і складнощі, а також забезпечує потребу в досягненні певних цілей, результат від досягнення яких хочуть бачити усі зацікавлені сторони, мешканці громади. Стратегічне планування – це необхідна умова забезпечення того, щоб діяльність з місцевого розвитку у громадах була поступальною сталою, спиралась на раціональне використання ресурсів та розвивала місцеві фактори конкурентних переваг без зайвих втрат ресурсів і була максимально продуктивною. Розвинуті муніципалітети світу сьогодні не роблять жодної дії, якщо вона не відповідає стратегії і не є кроком до її реалізації. Спочатку стратегія, потім проекти і дії.

В матеріалах статті використовується практичний досвід “Громадського центру “Ділові ініціативи” (м. Івано-Франківськ) з розробки Стратегій місцевого економічного розвитку для Більшівцівської, Галицької та Бурштинської потенційних об’єднаних територіальних громад, а також Старобогородчанської ОТГ Івано-Франківської області. [2; 4; 5].

Постановка завдання. Очевидно, що без належного розуміння змісту та інструментів стратегічного планування жодна діяльність з місцевого розвитку не буде результативною. Тому ми вважаємо за необхідне звернути увагу науковців, активістів та лідерів місцевих громад, які створили, або готуються до створення своїх ОТГ відповідно до Закону України “Про добровільне об’єднання територіальних громад”[3], на важливі аспекти стратегічного планування, які стосуються можливостей місцевого самоврядування, пріоритетів розвитку, способів та етапів розробки стратегії, покрокового алгоритму процесу планування.

Результати. Часто виникає питання, чому одні територіальні громади, регіони, міста чи муніципалітети у складний час глобальних змін мають, здавалось би, природну здатність зосереджувати та мобілізувати ресурси для розвитку, пристосовуватись до змін та викликів, використовуючи їх як нові можливості, у той самий час інші постійно скаржаться на проблеми та відсутність коштів і “пливуть за течією”. “Справа в тому, – вважає експерт з місцевого економічного розвитку Г. Васильченко, – що успіх у місцевому розвитку не з’являється сам по собі, він потребує адекватних дій, відповідного планування, розробки ефективної стратегії та наполегливої праці у досягнення цілей. Досвід багатьох країн дає підстави для висновку, що планування є ключовим аспектом ефективної діяльності із забезпечення розвитку громад. Без використання стратегічного підходу дії представників влади ризикують бути частковими, неузгодженими і безрезультатним”. [6; с. 74] Аналогічну думку висловлює А. Ткачук: “щоб більш предметно розуміти мету і завдання стратегічного планування у об’єднанні територіальній громаді, варто ознайомитись із загальними підходами до стратегічного планування в контексті збалансування інтересів держави, регіону та, власне, громади”. [7; с. 5]

Слово “стратегія” походить від давньогрецького “stratos” (мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою). Популярність стратегічного планування у світі зумовлюється сучасними вимогами глобальної економіки, переходом країн-лідерів на систему управління, що відповідає вимогам “нової економіки” та потребам моделювання розвитку майбутнього в умовах постіндустріального суспільства. Вибір стратегії розвитку, яку б можна було проголосити публічно, сьогодні є важливою роботою чиновників різних рівнів та різних урядів, які займаються плануванням розвитку. Сучасна стратегія повинна:

- містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку;
- підтримувати громадську ініціативу;
- концентрувати головні зусилля в потрібний час у потрібному місці;
- передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін;
- спрямовувати дії ОМС у потрібному напрямку;
- визначати скоординоване керівництво;
- окреслювати коректну послідовність дій;
- забезпечувати гарантовані ресурси.

Стратегічне планування охоплює систему довгострокових, середньострокових та короткострокових планів, програм та проектів. Однак головний змістовий акцент робиться на довгострокові цілі та пошук шляхів їх досягнення. Іноді вважають, що стратегічне планування – те саме, що і довгострокове планування¹. Але це не так, зміст цих категорій є різним.

У підходах до створення стратегії, як у дзеркалі, відображається підхід місцевої влади до місцевої демократії. Створення стратегій розвитку громади можна оцінити як виняткову можливість до побудови відчуття громадянської відповідальності за місцеві справи. Почуття відповідальності може бути поширене далеко поза середовище місцевого самоврядування і має шанси охопити коло місцевих лідерів з різних сегментів громадського життя. Хоча, може бути і так – “влада краще знає...”. Такого висновку можна дійти, покладаючись на карикатурне розуміння принципів представницької демократії – “...якщо нас вже вибрали і нам довіряють, – кажуть деякі депутати, – то навіщо нам запрошувати громаду, яка вже передала нам повноваження вирішувати за них...”. У зв’язку з цим, можна виділити кілька методів (способів) розробки стратегій.

1. Метод патерналізму. Стратегія розробляється владою та муніципальним менеджментом, пишеться в кабінетах без будь-яких контактів з громадою.

2. Експертний метод. Стратегія розробляється експертами, які роблять глибокі дослідження статистичних показників, використовують математичний апарат, проводять кореляційні чи факторні аналізи, прогнозують тенденції та пропонують плани дій, професійно працюють над створенням стратегії і віддано відпрацьовують отриману платню.

3. Експертно-консультативний. Стратегія розробляється експертами, які в процесі дослідження середовища та розробки основних напрямків розвитку звертаються за консультаціями (круглі столи, громадські слухання, анкетування тощо) до місцевої громади (бізнесу, громадських організацій тощо) та влади.

¹ Варто уточнити співвідношення понять “стратегічне планування” та “стратегічне управління”. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ – це системний послідовний процес впливу (планування, організація, мотивація, контроль), що визначає прядок дій з розробки і реалізації стратегії. Це постійна діяльність та контроль з метою вчинення правильних дій, які необхідно зробити сьогодні, щоб досягнути бажаних цілей у майбутньому. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ – процес постановки цілей, пошуку шляхів їх досягнення, розробка плану дій, планування необхідних ресурсів, системи моніторингу та підтримки зв’язку із зовнішнім середовищем. *Стратегічне планування є частиною стратегічного управління, але стратегічне управління неможливе без Стратегії.*

Порівняння довгострокового та стратегічного планування.

Table 1

Comparison of long-term and strategic planning

Довгострокове планування	Стратегічне планування
<ul style="list-style-type: none"> • Майбутнє передбачуване шляхом перенесення тенденцій змін 	<ul style="list-style-type: none"> • Майбутнє непередбачуване і залежить від конкурентних позицій
<ul style="list-style-type: none"> • Довгострокове планування визначає “що треба зробити” 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічне планування визначає “що можна зробити”
<ul style="list-style-type: none"> • Планування здійснюється періодично 	<ul style="list-style-type: none"> • Планування є перманентним (постійно діючим процесом)
<ul style="list-style-type: none"> • Плани готуються, виходячи з того, що поточні тенденції зберігаються 	<ul style="list-style-type: none"> • Плани готуються з врахуванням очікуваних змін
<ul style="list-style-type: none"> • Планування відбувається від досягнутого на основі залучення місцевих наявних ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> • Планування враховує можливі варіанти розбудови конкурентоспроможних креативних місцевих ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> • Планування деталізується на окремі щорічні оперативні плани 	<ul style="list-style-type: none"> • Планування деталізується на окремі проекти, тривалість яких визначається конкретними умовами
<ul style="list-style-type: none"> • Враховується один варіант розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> • Готується кілька вірогідних сценаріїв на основі поточної оцінки стану розвитку громади та середовища

Розробка автора.

4. Адміністративно-консультативний. Стратегія розробляється владою та муніципальним менеджментом з консультативним залученням громади через опитування громадської думки, круглі столи, громадські слухання тощо.

5. Метод “співучасті”, що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. Концепція методу побудована на колективній участі громади та формуванні групи професіоналів з лідерів місцевих громад, бізнесу та влади, яка працює над розробкою стратегії розвитку за допомогою залучених незалежних експертів.

Найбільш ефективним вважається сьогодні Метод “співучасті”, що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. Успішний сталий економічний розвиток потребує реального партнерства, а стратегічне планування надає системний інструмент для управління змінами та досягнення консенсусу в громаді щодо спільного бачення кращого економічного майбутнього. Залучення сторонніх експертів до праці значно підсилює вагомість процесу розробки документу, скеровує дії учасників та надає їм впевненості у прийнятті правильних рішень.

З точки зору методики, стратегічне планування є складним інструментом впливу на економічне майбутнє. В процесі стратегічного планування переглядаються місцеві

економічні умови, а також аналізуються сили, які впливають на місцеву економіку ззовні. Далі розробляються конкретні заходи (програми, проекти чи завдання), які необхідно виконати. Разом з тим, зміни, які треба впровадити, мають впливати на усю місцеву економіку за допомогою конкретного набору вибраних заходів. Це є, власне, селективна складова процесу стратегічного планування. Оскільки наявні у громаді можливості та ресурси завжди обмежені, в процесі стратегічного планування має постійно здійснюватися виявлення та відбір проблем, завдань та заходів, що є найбільш потрібними, надійними і здійсненними.

Висновки. Стратегічні плани можуть стосуватися громади (села, селища або міста), мікрорегіону (об'єднаної територіальної громади, декількох громад в межах області), регіону (області), макрорегіону (кількох територіальних одиниць в межах сусідніх областей). Успіх стратегічних планів в територіях, більших за територіальну громаду чи об'єднану територіальну громаду, залежить від успіху стратегії в кожній окремій громаді. Розвиток однієї громади спонукає до розвитку навколишніх громад, які проживають на одній території і мають спільний простір життєдіяльності. Розвиток території підсилюється, якщо громади зосереджують увагу на спільних питаннях, які необхідно вирішувати разом і об'єднуються. Концентруючи зусилля на спільних проектах та нових можливостях, вони створюють нові фактори конкурентних переваг і досягають при цьому економії ресурсів.

Правильний підхід до розробки стратегічного плану та забезпечення процесу його реалізації перетворить Стратегію на інструмент, який допоможе раціонально використати обмежені ресурси, залучити місцевий бізнес, підвищити конкурентоспроможність територіальної громади та сформувати умови для подальшого економічного зростання та добробуту її мешканців.

1. Гройсман В. Процеси централізації та децентралізації в сучасному державному управлінні / В. Гройсман // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 2. – С. 26–37.
2. Громади Галицької, Бурштинської та Більшівцівської потенційної ОТГ працюють над стратегічним баченням, місією та напрямком розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lgr.org.ua/?p=6217>
3. Закон України “Про добровільне об'єднання територіальних громад”. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
4. Основні пріоритети стратегії Старобогородчанської ОТГ на 2017–2026. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://st-bogorodchany.gromada.org.ua/osnovni-prioriteti-strategii-starobogorodchanskoi-otg-na-20172026-10-39-24-24-02-2017/>
5. Концепція стратегії розвитку громад Галицького району [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://selfgov.org.ua/wp-content/uploads/2016/10/Strategy_Halych_2020.pdf
6. Планування розвитку територіальних громад : навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. – 2015. – 256 с.
7. Ткачук А.Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль)/ Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. – К. : ІКЦ “Легальний статус”, 2016. – 96 с.
8. Sergiy Vasylychenko. Globalization and strategic planning of local development in the contest of energy safety of the country / Sergiy Vasylychenko, Galyna Vasylychenko // Scientific and educational journal. – 2015. – №5. – Vol. 2. – P. 58–61.

References

1. Hroisman, Volodymyr. “Processes of centralization and decentralization in modern state administration.” *State administration and local self-government*, Issue 2, 2015, pp.26–37.
2. “Societies of Galych, Burshtyn and Bilshivtsi potential united local communities work on strategic vision, mission and direction of development.” *The Civil Society Institute*, www.lgr.org.ua/?p=6217. Accessed 20 Feb. 2017.
3. “On voluntarily association of local communities. Law of Ukraine”. *Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine*, zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19. Accessed 12 Jan. 2017.
4. “Basic priorities of strategy of Starobohorodchany united territory community for 2017–2026.”

- Starobohorodchany community*, st-bogorodchany.gromada.org.ua/osnovni-prioriteti-strategii-starobogorodchanskoi-otg-na-20172026-10-39-24-24-02-2017. Accessed 12 Jan. 2017.
5. "Conception of strategy of Galych district communities development." *SelfGov*, selfgov.org.ua/wp-content/uploads/2016/10/Strategy_Halych_2020.pdf. Accessed 12 Jan. 2017.
 6. Vasylychenko, Halyna, Parasyuk, Igor, and Natalia Yeremenko. *Planning of development of local communities. Educational manual for public servants of local self-government*, "VNA Enterprise" LTD, 2015.
 7. Tkachuk, Anatoliy, Kashevskiy, Vasyl, and Petro Mavko. *Strategic planning in a society (educational module)*, "Legal status" ІКС, 2016.
 8. Vasylychenko, Sergiy, and Galyna Vasylychenko. "Globalization and strategic planning of local development in the contest of energy safety of the country." *Scientific and educational journal*, vol. 2, no. 5, 2015, pp. 58–61.

Рецензенти:

Ткачук І. Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

Романюк М.Д. – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і маркетингу Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

УДК 33.057.7:001.891

ББК 339.7

Тимечко І.Р.

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ТРАНСКОРДОННОМУ ПРОСТОРИ УКРАЇНИ І ЄС

ДУ "Інститут регіональних досліджень
ім. М.І. Долишнього НАН України"
вул. Козельницька, 4, м.Львів,
79026, Україна,
e-mail: tymi@ukr.net

Анотація. Прикордонні територіальні громади отримали додаткові фінансові можливості в умовах євроінтеграції. Метою статті є обґрунтування фінансових інструментів співробітництва територіальних громад в транскордонному просторі України та ЄС. Виявлено, що співробітництво територіальних громад в транскордонному просторі відрізняється за розміром, сфери діяльності, консолідації чи інституціоналізації, коливаючись між проведенням консультацій або вибіркового співробітництва (конкретне питання) і програмами та створення спільних інститутів (комітети, асоціації, робочі групи тощо). Запропоновано виокремити співробітництво в транскордонному просторі як транскордонне співробітництво, як транснаціональне співробітництво, як міжрегіональне співробітництво. Європейський Союз здійснює фінансову підтримку транскордонного співробітництва шляхом використання ряду ініціатив, програм та проектів, а саме: INTERREG, PHARE CBC, TACIS CBC, PHARE CREDO, MEDA, CARDS, LACE. Європейський інструмент сусідства та партнерства як інструмент сприяння економічному та більш глибокому політичному співробітництву, надання допомоги для використання специфічних можливостей та вирішення проблем територій, що мають єдиний кордон з країнами ЄС або географічно близько знаходяться до країн-сусідів ЄС.