

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - **Магістр**

на тему : «Удосконалення заходів з реалізації стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади на прикладі Радехівської міської ради Львівської області»

Виконала: студентка групи МО-62
Николайчук Ольга Леонідівна
Спеціальності - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

Керівник: доктор філософії,
в.о. доцента Колодій І. В.
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Освітній ступінь - Магістр
Спеціальність - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ (підпис)

к.е.н, доцент Войнич Л.Й.

(прізвище, ім'я, по батькові)

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Николайчук Ольга Леонідівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення заходів з реалізації стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади на прикладі Радехівської міської ради Львівської області»

Керівник проекту (роботи) доктор філософії, в.о. доц. Колодій Ірина Володимирівна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУП від “ 27 ” жовтня 2023 року № 572/к-с _

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до “ 15 ” 01 2024 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) науково-навчальна література, статистичні збірники, звіти підприємств, методичні рекомендації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

1.1 Сутність та особливості розробки стратегії розвитку територіальної громади.

1.2 Значення стратегії розвитку ОТГ у контексті децентралізації.

1.3 Зарубіжний досвід розробки стратегії розвитку територіальної громади.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1 Загальна характеристика стану стратегії розвитку Радехівської ТГ.

2.2 Оцінка ресурсного та фінансового потенціалу на прикладі Радехівської територіальної громади;

2.3 SWOT-аналіз розвитку Радехівської ОТГ.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Посилення конкурентоспроможності Радехівської ТГ через інноваційність стратегії розвитку

3.2 Розробка заходів для вдосконалення стратегії розвитку Радехівської ТГ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для дипломної роботи).	
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	

Студент _____ Николайчук О.Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ д. ф. в.о., доц. Колодій І.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

УДК 332.145.12:352.32

Удосконалення заходів з реалізації стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади на прикладі Радехівської міської ради Львівської області. **Николайчук О. Л.** – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський національний університет природокористування, 2024, 75 ст. текст. част., 88 табл., 17 рис., 45 літературних джерел.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ та практичних аспектів реалізації стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти та практичне значення стратегії розвитку територіальної громади, значення її у контексті децентралізації.

У кваліфікаційній роботі здійснено аналіз поточного стану реалізації стратегії розвитку територіальної громади, проведено оцінку ресурсного та фінансового потенціалу на прикладі Радехівської територіальної громади.

Розкрито пріоритетні напрямки стратегії розвитку територіальної громади, удосконалено механізми та інструменти з використанням форсайт-технологій в цілях розробки стратегії інноваційного розвитку.

На основі вивченого теоретичного та емпіричного матеріалів сформульовані остаточні висновки і пропозиції.

Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.

Ключові слова: стратегія розвитку, територіальна громада, інноваційна стратегія, форсайт-технології, ефективність, інвестиційний клімат.

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ та практичних аспектів значення стратегії розвитку територіальної громади. У роботі розглянуто сутність та особливості розробки стратегії розвитку територіальної громади та детально досліджено зарубіжний досвід розробки стратегії розвитку територіальної громади.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження та аналіз поточного стану реалізації стратегії розвитку територіальної громади, проведено оцінку ресурсного та фінансового потенціалу на прикладі Радехівської територіальної громади.

У роботі розкрито пріоритетні напрямки стратегії розвитку територіальної громади, удосконалено механізми та інструменти з використанням форсайт-технологій в цілях розробки стратегії інноваційного розвитку.

Ключові слова: стратегія розвитку, територіальна громада, інноваційна стратегія, форсайт-технології, ефективність, інвестиційний клімат.

Annotation

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations and practical aspects of the importance of the territorial community development strategy. The essence and peculiarities of the development strategy of a territorial community are developed in the work and the foreign experience of developing a strategy for the development of a territorial community is studied in detail. In the qualification work, the research and analysis of the current state of implementation of the community development strategy was carried out, the resource and financial potential was assessed on the example of the Radekhiv territorial community. The paper reveals the priority directions of the territorial community development strategy, improves the mechanisms and tools using foresight technologies in order to develop a strategy for innovative development.

Keywords: development strategy, territorial community, innovation strategy, foresight technologies, efficiency, investment climate.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	8
1.1. Сутність та особливості розробки стратегії розвитку територіальної громади.....	8
1.2. Значення стратегії розвитку ОТГ у контексті децентралізації	14
1.3. Зарубіжний досвід розробки стратегії розвитку територіальної громади.....	20
2. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	28
2.1. Загальна характеристика стану стратегії розвитку Радехівської ТГ.....	28
2.2. Оцінка ресурсного та фінансового потенціалу на прикладі Радехівської територіальної громади	36
2.3. SWOT-аналіз розвитку Радехівської ОТГ	46
3. РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	58
3.1. Посилення конкурентоспроможності Радехівської ТГ через інноваційність стратегії розвитку	58
3.2. Розробка заходів для вдосконалення стратегії розвитку Радехівської ТГ.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Перехід України до соціальної, правової, демократичної держави вимагає децентралізації влади та зміцнення місцевого самоврядування. Територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, і її розвиток є важливим завданням для України.

Забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку територіальної громади та розробка адаптивних механізмів, які враховують регіональні особливості та процеси децентралізації, є пріоритетом для національної економіки України.

Пріоритетним завданням національної економіки України є забезпечення економічного зростання та добробуту населення. Децентралізація та розвиток місцевого самоврядування є важливими факторами, які можуть сприяти досягненню цих цілей.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в Україні існують значні відмінності в соціально-економічному розвитку регіонів. Ці відмінності можуть призвести до конфлікту між регіональними та загальнонаціональними економічними інтересами. Тому важливо знайти ефективні механізми та інструменти, які допоможуть активізувати господарську діяльність і підвищити рівень життя населення в усіх регіонах України. Ці механізми та інструменти повинні базуватися на оптимальному використанні природних, людських, виробничих, екологічних, територіальних та інших ресурсів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченні теоретичних основ та сучасного стану соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. На основі цього дослідження розробити практичні механізми, які допоможуть забезпечити успішний розвиток територіальних громад.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

- з'ясувати правову сутність територіальної громади як суб'єкта управління соціально-економічним розвитком. Це означає визначити, які права

та обов'язки має територіальна громада в галузі соціально-економічного розвитку;

- узагальнити міжнародний досвід вирішення соціально-економічних проблем територіальних громад. Це допоможе почерпнути корисні ідеї та практики з інших країн;

- окреслити тенденції формування соціально-економічного потенціалу Радехівської територіальної громади. Це означає визначити, які ресурси має громада для свого розвитку;

- провести аналіз ефективності виконання програм соціально-економічного розвитку Радехівської територіальної громади. Це допоможе зрозуміти, наскільки успішно громада реалізує свої плани розвитку;

- розробити пропозиції щодо розробки відповідних адаптивних механізмів з урахуванням регіональних особливостей та процесів децентралізації з метою забезпечення їх соціально-економічного розвитку. Це означає розробити механізми, які б дозволяли громадам враховувати свої особливості та можливості при реалізації політики соціально-економічного розвитку.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є соціально-економічний розвиток Радехівської об'єднаної територіальної громади.

Предметом дослідження виступає вдосконалення стратегії розвитку територіальної громади.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1 Сутність та особливості розробки стратегії розвитку територіальної громади.

Адміністративно-територіальна реформа та децентралізація в Україні спричинили до процесу створення територіальних громад, які є самодостатніми та забезпечуються земельними, фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами. Із допомогою вище названих ресурсів громада може самостійно розпоряджатися ними та якісно надавати адміністративні та соціальні послуги для населення.

Термінологія визначення поняття «стратегія» набуло широкого значення в науковій літературі та зацікавлення багатьох науковців.

В. Голік у своїй науковій праці стверджує що стратегія означає вміння складати загальний план військової компанії [9, с. 73].

Застосування терміну стратегія в управлінських джерелах бере початок у 1950-х роках. Одним із перших науковців, хто розглядав стратегію як інструмент менеджменту був А. Чандлер. Він характеризує її як «...визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, утвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [36, с. 109].

Аналізуючи літературні джерела [1, 2, 12, 27], можемо стверджувати що термін «стратегія» часто використовується разом із визначенням «стратегічні рішення», які для підприємств відіграють вирішальну роль. Правильні стратегічні рішення сприяють ефективному функціонуванню та розвитку підприємства.

Стратегічне управління – це мистецтво керувати підприємством так, щоб воно було успішним у довгостроковій перспективі.

Це мистецтво полягає в тому, щоб:

- Визначити цілі підприємства та розробити план їх досягнення.

- Створити ефективну систему управління, яка буде забезпечувати реалізацію цього плану.
- Зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Стратегічне управління є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, незалежно від його розміру та галузі діяльності [23].

Планування стратегії територіальної громади – це процес, який допомагає громаді визначити своє майбутнє.

Цей процес включає такі етапи:

- визначення ресурсів, які будуть потрібні для реалізації стратегії;
- аналіз внутрішніх і зовнішніх умов функціонування громади;
- визначення цілей і завдань, які громада ставить перед собою;
- розробка заходів, які допоможуть досягти цілей стратегії.

Прогнозування є важливим етапом планування стратегії, оскільки дозволяє громаді краще зрозуміти своє поточне становище та передбачити майбутнє.

Це розуміння допомагає громаді розробити стратегію, яка буде реалістичною та ефективною.

Організація виконання стратегічних планів територіальної громади – це процес, який спрямований на те, щоб громада мала всі необхідні ресурси та умови для реалізації стратегічних планів.

Здійснення координування над формуванням та реалізацією стратегії є процесом, який спрямований на те, щоб всі органи управління працювали в одному напрямку, а їхні дії були взаємопов'язані.

Розробка систем - мотиваторів, які спрямовуються на досягнення очікуваних результатів від стратегії є процесом мотивації.

Контроль – це процес, який спрямований на те, щоб переконатися, що стратегічні плани реалізуються успішно. Його потрібно здійснювати систематично і постійно, на всіх етапах реалізації стратегічних планів [22].

Стратегії – це дорожні карти, які показують, куди громада хоче рухатися в довгостроковій перспективі. Вони зазвичай розробляються на період від 7 до 10 років і включають у себе такі елементи:

- бачення – це образ майбутнього громади;
- місія – це мета існування громади;
- пріоритети – це напрямки, у яких громада хоче розвиватися.

Дослідження показало, що стратегічне планування – це інструмент, який допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення в області виробничо-комерційної діяльності. Його основна мета – забезпечити реалізацію інноваційних рішень та організаційних змін, необхідних для успішної діяльності суб'єктів господарювання.

Стратегічне планування є ключовим фактором успішного розвитку територіальної громади. Воно допомагає громадам досягти своїх цілей, підвищити рівень життя населення та зробити громаду більш привабливою для інвесторів та мешканців [35].

Місцеве самоврядування – це можливість для громадян брати участь у вирішенні питань, які стосуються їхнього життя. Воно є важливим інститутом, який сприяє розвитку України як демократичної держави та вирішенню соціально-економічних проблем на місцевому рівні [30].

Досліджуючи визначення поняття «процес розвитку територіальної громади», варто зазначити, що це доволі довготривалий процес, вектор якого направлений на розробку чіткого алгоритму послідовних змін, які мають на меті покращення якості проживання людей у відповідній територіальній громаді.

Громада – це фундамент демократичного суспільства. Вона є основою свободи народу та важливим фактором у становленні незалежної держави. Громадські інститути, такі як місцеве самоврядування, громадські організації та ініціативи, допомагають людям навчатися свободі, відповідальності та

співпраці. Вони сприяють розвитку громадянського суспільства та запобігають конфліктам.

П. Саєнко визначає територіальну громаду як складну соціальну систему, яка складається з різних підсистем і постійно розвивається. Він підкреслює, що стан територіальної громади ніколи не залишається незмінним, а постійно змінюється. Це означає, що стратегії розвитку територіальних громад повинні бути розроблені таким чином, щоб враховувати постійні зміни, які відбуваються в громадах [32, с. 595].

Незважаючи на важливість територіальної громади для розвитку місцевого самоврядування, вона все ще перебуває в процесі становлення.

Закон України «Про місцеве самоврядування» визначає територіальну громаду як об'єднання людей, які проживають на одній території та мають спільні інтереси. Це можуть бути жителі села, селища, міста або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, які мають єдиний адміністративний центр [31].

У 1996 році Конституція України визначила територіальну громаду як первинний суб'єкт місцевого самоврядування. Це означає, що саме територіальна громада є основою місцевого самоврядування і має право самостійно вирішувати питання місцевого значення.

Децентралізація влади в Україні передбачає формування спроможних територіальних громад. Спроможна територіальна громада – це громада, яка має достатні фінансові, людські та інституційні ресурси для забезпечення ефективного управління територією та вирішення місцевих проблем. Одним із головних завдань об'єднання територіальних громад є підвищення їхньої економічної ефективності.

Науково обґрунтована стратегія розвитку територіальних громад допоможе забезпечити ефективне управління громадою та підвищити її економічну ефективність.

Стратегія розвитку територіальної громади повинна бути розроблена з урахуванням того, що громада знаходиться в певному зовнішньому

середовищі, має певні ресурси та можливості, а також стикається з певними ризиками. Стратегія повинна бути спрямована на те, щоб зробити громаду більш конкурентоспроможною та привабливою для інвестицій.

Варто зауважити, що стратегія виступає не тільки як інструмент для визначення цілей та завдань, а й засіб для їх реалізації. Вона також регулює діяльність територіальної громади, поки цілі та завдання не будуть досягнуті. Крім того, стратегія є засобом зв'язку громади з ринковим середовищем [19, с. 8].

На рисунку 1.1. більш детально розглянемо алгоритм розробки стратегії розвитку громади.

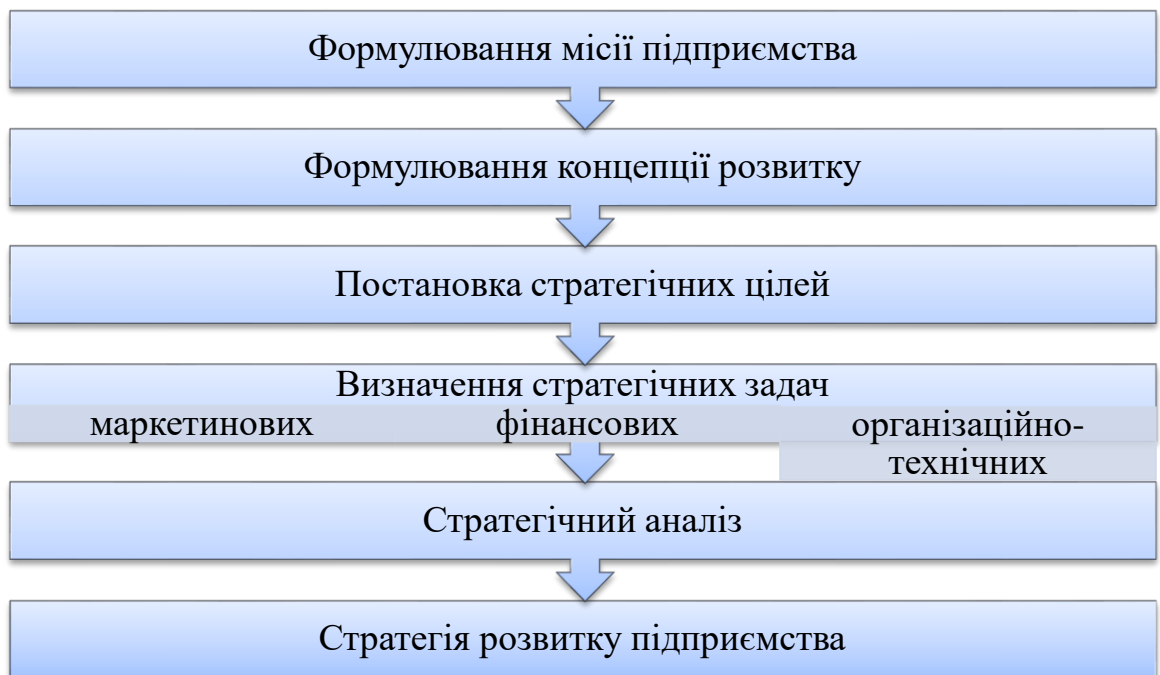


Рисунок 1.1. Алгоритм розробки стратегії розвитку ОТГ

Джерело: розроблено автором за джерелом [29].

Комплексний підхід до формування стратегії розвитку закінчується створенням документа, який містить бачення майбутнього громади, її цілі та завдання. Цей документ є основою для прийняття рішень, які будуть сприяти розвитку громади.

Варто зауважити, що важливим елементом при дії алгоритму розробки стратегії є залучення членів громади – це ключ до її успіху та допомагати

громаді при виробленні чіткого бачення свого майбутнього та досягти поставлених цілей.

Залучення громади можна проводити різними способами, але найважливіше – це забезпечити, щоб всі члени громади мали можливість висловити свою думку. Це допоможе згрупувати жителів громади та забезпечити підтримку стратегії серед населення.

Залучення членів громади до розробки стратегії є не просто формальністю, а має реальні переваги для громади. Насамперед, це допомагає підвищити рівень відповідальності та залученості громадян до вирішення проблем громади, забезпечує стійкість стратегії розвитку громади та сприяє залученню додаткових ресурсів для реалізації стратегії.

Стратегічне планування є основою для стратегічного управління. Стратегія, розроблена в процесі стратегічного планування, є відправною точкою для стратегічного управління. Стратегічне управління забезпечує реалізацію стратегії та досягнення цілей організації.

Стратегічне планування та стратегічне управління – це два важливі процеси, які забезпечують успішний розвиток організації. Стратегічне планування – це основа для стратегічного управління. Стратегічне управління забезпечує реалізацію стратегії та досягнення цілей [5, с. 76].

Для того, щоб стратегія стала ефективним інструментом для розвитку громади, її потрібно постійно контролювати. Це означає, що потрібно постійно відстежувати процес реалізації стратегії, аналізувати отриману інформацію та вносити корективи в разі необхідності. Для того, щоб моніторинг був ефективним, він повинен бути чітким та зрозумілим. Це означає, що потрібно використовувати індикатори, які точно визначають, що потрібно виміряти, і які можна легко зрозуміти та зібрати. Важливо, що ці індикатори мають відповідати таким властивостям, як: конкретність, зрозумілість, доступність, вимірюваність.

1.2 Значення стратегії розвитку ОТГ у контексті децентралізації.

Глобалізація робить світ більш відкритим і конкурентоспроможним. У таких умовах територіальні громади повинні бути активними учасниками економічного життя. Від їхнього добробуту залежить успіх країни в цілому.

У сучасному світі децентралізація є актуальним і важливим процесом в керуванні місцевими громадами. Вона сприяє передачі більшої влади та ресурсів на рівень ОТГ, що створює можливість для їхнього самостійного розвитку. У кваліфікаційній роботі ми розглянемо визначення ОТГ та децентралізації, їхнє значення для розвитку ОТГ, стратегію розвитку, компоненти стратегії, роль інструментів децентралізації, реалізацію стратегії в практиці, висновки та рекомендації для подальшого розвитку ОТГ. На цьому шляху досягнення цілей ОТГ вимагає ретельної розробки та впровадження стратегій, які враховують економічний, соціальний, інфраструктурний та екологічний розвиток цих громад.

Децентралізація має на меті створити територіальні громади, які мають достатні ресурси для вирішення місцевих проблем. Ці громади повинні мати достатньо коштів, людей та обладнання, а також об'єкти соціальної інфраструктури. Це дозволить їм надавати якісні послуги громадянам, розвивати територію та ефективніше використовувати бюджетні кошти [7, с. 23].

Основними законодавчими актами, які регулюють процес реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, є:

- Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад", який визначає правові та організаційні засади добровільного об'єднання територіальних громад;
- методика формування спроможних територіальних громад, яка визначає критерії та порядок визначення спроможності територіальних громад;

- Закони України "Про співробітництво територіальних громад", який визначає правові та організаційні засади співробітництва територіальних громад;
- "Про засади державної регіональної політики", який визначає правові та організаційні засади державної регіональної політики;
- "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин", який визначає нові правила розподілу бюджетних коштів між державою та територіальними громадами;
- "Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи", який передбачає передачу ряду податків та зборів на міся.

Ці законодавчі акти спрямовані на створення спроможних територіальних громад, які мають достатні ресурси для вирішення місцевих проблем. Вони також передбачають посилення співробітництва між територіальними громадами та підвищення ролі місцевого самоврядування в розвитку регіонів та країни в цілому.

Децентралізація відіграє важливу роль у розвитку ОТГ, сприяючи більшому контролю та впливу на прийняття рішень на рівні місцевих громад. Цей процес забезпечує створення більш ефективних та збалансованих громад, оскільки прийняття рішень та використання ресурсів відбуваються на місцевому рівні, де громадяни мають можливість впливати на них.

Аналізуючи наукові праці авторів [3, 15, 39] щодо визначення поняття «децентралізація», можемо сформулювати, що децентралізація – це процес передачі повноважень від центрального уряду до місцевих органів влади. Вона спрямована на підвищення ефективності роботи державного механізму та активізації розвитку регіонів на засадах демократії.

ОТГ отримують численні переваги в порівнянні зі старим системним підходом. Раніше, коли багато функцій та ресурсів були централізовані на рівні обласних чи регіональних влад, місцеві громади не мали достатньої відповідальності та ресурсів для ефективного розвитку. Завдяки

децентралізації, ОТГ отримали більше можливостей для вирішення своїх проблем та задач.

Розробка плану дій розвитку бізнесу в ОТГ повинна базуватися на подальшому розвитку стратегічних напрямів. Однак для деталізації стратегій необхідно враховувати регіональні особливості громад [7, с. 24].

У сучасній економічній літературі термін «стратегія розвитку» має кілька значень. Його можна використовувати для позначення еволюції, економічного зростання або процесу досягнення основної цілі.

Стратегія розвитку - це ключовий інструмент для досягнення цілей ОТГ. Вона визначає напрямки розвитку громади та методи досягнення цих цілей. Розробка стратегії вимагає уважної аналітики потреб та можливостей ОТГ, врахування думки громадян, інфраструктурних проектів, соціальних програм, та інших аспектів розвитку.

У сучасних умовах, коли економічна ситуація постійно змінюється, стратегія повинна бути гнучкою і адаптивною. Вона повинна дозволяти підприємству швидко реагувати на зміни та досягати своїх цілей, навіть якщо ці цілі змінюються. Також стратегія повинна бути спрямована на розвиток, тобто на постійне удосконалення та зростання [19, с. 8].

Процес розробки стратегії розвитку ОТГ включає в себе збір та аналіз інформації, участь громади у прийнятті рішень, визначення пріоритетів та створення конкретних дійових планів. Важливо, щоб стратегія була гнучкою та адаптивною, оскільки умови та потреби можуть змінюватися з часом.

За допомогою децентралізації, а вірніше за допомогою її інструментів ОТГ може реалізовувати свою стратегію розвитку. Розглянемо ці інструменти більш детально.

1. Децентралізована фінансова система надає можливість самостійно розподіляти бюджетні кошти та вкладати ресурси в пріоритетні напрямки розвитку ОТГ.

2. Повноваження та відповідальність ОТГ означає що влада та відповідальність за прийняття рішень знаходяться на місцевому рівні, що мотивує громадську активність та ініціативу.

3. Міжгромадська співпраця характеризує співпрацю ОТГ між собою для спільних проєктів та обміну досвідом.



Рисунок 1.2. Основні компоненти стратегії розвитку ОТГ.

В Україні налічуються численні приклади успішної реалізації стратегій розвитку ОТГ. Наприклад, деякі громади зосередилися на розвитку місцевого підприємництва та аграрних проєктів, що принесли позитивний вплив на економіку та зайнятість. Інші громади активно інвестували у сферу освіти та здоров'я, що покращило якість життя мешканців.

Проте, варто зазначити, що реалізація стратегій розвитку також супроводжується певними викликами. Одним на нашу думку найважливішим є необхідність ефективної адміністрації та управління ресурсами, що вимагає кваліфікованих кадрів. Фінансова стійкість також є важливим питанням, оскільки ОТГ повинні забезпечити фінансування своїх стратегій.

Децентралізація та розробка стратегій розвитку ОТГ є ключовими факторами у підтримці сталого розвитку місцевих громад. Вони дозволяють громадам бути більш самостійними та самореалізованими, при цьому враховуючи потреби своїх мешканців.

Аналіз нинішньої ситуації та загальних характеристик стратегічних напрямів розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні в умовах децентралізації показує, що пріоритетними напрямами розвитку громад є:

- системне сприяння зростанню доходів громадян. Це можна зробити шляхом створення нових робочих місць, підвищення рівня освіти та професійної підготовки, а також залучення інвестицій;
- пошук альтернативних способів підвищення зайнятості населення. Це можна зробити шляхом розвитку малого та середнього бізнесу, а також створення нових галузей економіки.
- поліпшення умов соціального захисту. Це можна зробити шляхом підвищення рівня пенсійного забезпечення, розвитку системи соціальних послуг та забезпечення доступності медичної допомоги.

Децентралізація має переваги та позитивні наслідки, які схематично ми оптимізували та розмістили на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3. Переваги децентралізації при формуванні ОТГ.

У деяких випадках децентралізація може мати негативні наслідки. Наприклад, вона може призвести до нерівномірного розвитку регіонів, зниження ефективності управління, а також до зростання корупції та бюрократизму. Європейська наука оптимізації публічної адміністрації виділяє такі основні недоліки децентралізації управління. Насамперед це автономізація цілей – це процес, в результаті якого окремі структурні підрозділи або органи влади починають визначати свої власні цілі, які не завжди збігаються з загальними цілями адміністрації.

Ще один вагомий недолік полягає у ризику реалізації одиничних амбіцій, тобто орган влади може поставити собі за мету досягти успіху в одній сфері, навіть якщо це призведе до погіршення ситуації в інших сферах. Ускладнення координації, труднощі узгодження цілей, розуміємо що процеси автономізації цілей можуть призвести до того, що стане складніше координувати діяльність різних органів влади та узгоджувати їхні цілі.

Проаналізувавши усі переваги та недоліки децентралізації, варто зазначити що вона не може бути абсолютною. Наприклад, місцеві державні адміністрації, які входять до центральної системи органів виконавчої влади, повинні здійснювати контроль за законністю актів місцевого самоврядування - це необхідно для того, щоб гарантувати дотримання законності та прав громадян, а також координувати діяльність територіальних органів виконавчої влади, які не входять до складу місцевих держадміністрацій. Це необхідно для того, щоб забезпечити ефективність управління на місцевому рівні.

У кваліфікаційній роботі ми проаналізували, як стратегічне планування є частиною стратегічного управління. Ми дійшли висновку, що стратегічне управління розвитком територіальних громад є дуже важливим, особливо в умовах децентралізації. Якщо територіальні громади будуть дотримуватися відповідних принципів, вивчатимуть аналітичну базу та зарубіжний і вітчизняний досвід стратегічного управління, вони зможуть

ефективно управляти розвитком своїх територій і вивести громаду на якісно вищий рівень.

1.3 Зарубіжний досвід розробки стратегії розвитку територіальної громади.

Децентралізація є процесом передачі повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевого самоврядування. Вона спрямована на створення нової системи місцевого самоврядування в Україні, яка буде заснована на європейських цінностях демократії та місцевого економічного розвитку.

Україна поставила перед собою мету підвищити інституційну спроможність місцевого самоврядування. У вересні 2016 року Кабінет Міністрів України затвердив план заходів, який спрямований на реалізацію цієї мети.

При розробці концептуальних засад реформи було зосереджено увагу на таких сферах, як:

- ✓ охорона здоров'я: забезпечення доступності та якості медичних послуг, розвиток системи первинної медичної допомоги, децентралізація управління галуззю;
- ✓ освіта: забезпечення рівного доступу до якісної освіти, розвиток місцевих освітніх ініціатив, децентралізація управління галуззю;
- ✓ соціальний захист: забезпечення адресності та ефективності соціальної допомоги, розвиток соціальних послуг, децентралізація управління галуззю [33 с. 145] .

Для більш кращого розуміння значення стратегій розвитку порівнюємо різні підходи в європейських країнах, таких як Франція, Великобританія, Польща та Чехія.

У Франції муніципалітети можуть об'єднуватися для більш

ефективного виконання своїх функцій, зокрема в сфері економічного розвитку. Прикладом такого об'єднання є Міська Спільнота Лілльська Метрополія, яка об'єднує 85 муніципалітетів з населенням понад 1 мільйон осіб [38].

У Великобританії вважається, що економічний розвиток краще забезпечити за рахунок розвитку локальних територій, ніж за рахунок перерозподілу ресурсів. Тому в країні важливим є наближення процесу формування політики до місцевих органів влади [38].

У Польщі місцеве та регіональне самоврядування поділено на три рівні: гміни, повіти та воєводства. Кожен рівень має власні повноваження та ресурси, які використовуються для вирішення місцевих проблем [43, с. 52].

У Польщі місцеві органи влади мають значні повноваження у сфері місцевого та регіонального розвитку. Вони можуть самостійно визначати пріоритети розвитку своїх територій та реалізовувати ці пріоритети за допомогою власних ресурсів.

На регіональному рівні в Польщі діють 16 воєводств, які об'єднують від 1 до 5 мільйонів жителів. Воєводства відповідають за розробку та реалізацію політики регіонального розвитку, яка спрямована на оптимальне використання людського капіталу та матеріальних ресурсів для забезпечення довгострокового розвитку регіону.

Повіти в Польщі є органом місцевого самоврядування, який об'єднує кілька гмін. Вони відповідають за надання таких послуг, як освіта, медицина, культура, транспорт, охорона навколишнього середовища тощо. Ці послуги не можуть бути передані на рівень гмін, оскільки це потребує значних ресурсів і можливостей, якими не володіють усі гміни.

Гміни в Польщі є аналогом об'єднаних територіальних громад в Україні. Вони є найнижчим рівнем місцевого самоврядування і відповідають за вирішення місцевих проблем, які безпосередньо стосуються життя громадян.

У Польщі існує три типи гмін: сільські, місько-сільські та міські.

Сільські гміни складаються з одного або декількох сіл, місько-сільські гміни складаються з міста та сіл, а міські гміни складаються тільки з міста.

У 2000 році Уряд Польщі розробив Національну стратегію регіонального розвитку на період 2001-2006 років. Ця стратегія була спрямована на гармонізацію державної політики Польщі з вимогами Європейського Союзу. Остаточний документ був прийнятий у грудні 2000 року. Додатковим підґрунтям для цієї стратегії був Акт про Принципи підтримки регіонального розвитку [43, с. 53].

У 2000 році, після вступу Польщі до Європейського Союзу, нові регіональні органи самоврядування були зобов'язані розробити свої власні стратегії розвитку регіону. Ця робота проводилася незалежно від інших регіонів і без чітких інструкцій з боку центральних органів влади. Регіонам бракувало досвіду у підготовці таких планів, і вони не були готові до проведення переговорів з центральною владою щодо операційних програм воєводства.

Після розробки Національної стратегії регіонального розвитку Уряд Польщі розробив Попередній Національний план розвитку на 2000-2002 роки. Основою для цього плану стали секторальні стратегії, а пізніше до них були додані напрями, визначені в Національній стратегії. Зокрема, це напрями, спрямовані на посилення соціально-економічної відповідності Польщі до вимог Європейського Союзу.

Польща не обмежувалася лише використанням коштів ЄС для підтримки регіонального розвитку. Вона також виділяла бюджетні кошти на ці цілі [43, с. 53].

Польська система стратегічного врядування складається з трьох рівнів [43, с. 54].

- Довгострокова Стратегія розвитку Польщі – Польща 2030. Цю стратегію розробляють стратегічні радники прем'єр-міністра. Вона визначає довгострокові цілі та пріоритети розвитку Польщі;

- Середньострокова Стратегія розвитку Польщі до 2020 року. Цю стратегію розробляє Міністерство регіонального розвитку. Вона пов'язана з Національною програмою реформ ЄС 2020 і визначає цілі та пріоритети розвитку Польщі до 2020 року;
- Дев'ять інтегрованих стратегій. Ці стратегії розробляє Координаційний комітет. Вони охоплюють різні сфери розвитку Польщі, такі як економіка, освіта, культура та охорона навколишнього середовища.

Познань є одним із лідерів у Польщі з розробки та реалізації стратегій розвитку. Місто має розроблений методологічний план, який передбачає залучення громадськості до розробки та впровадження стратегії.

У розробці та впровадженні стратегії розвитку Познані важливу роль відіграють громадські консультації. Під час роботи над стратегією думки та побажання мешканців міста максимально враховуються. Стратегія Познані створена на основі поєднання експертної роботи та громадських консультацій.

Стратегія розвитку міста Познань – це збалансований план, який визначає напрями розвитку міста з точки зору сталого розвитку, структурно зобразимо його на рисунку 1.4.

У Чехії політика регіонального розвитку відрізняється широким залученням громадськості. Це сприяє успішному розвитку регіонів країни, оскільки дозволяє враховувати потреби та інтереси місцевого населення.

Чеські методики розробки та реалізації стратегій локального розвитку ефективні, оскільки вони сприяють системному впровадженню стратегічного менеджменту в діяльність місцевої влади, зміцненню самоврядування, синергії громади та розвитку громадянського суспільства [43, с.55].

Участь громадськості в даному випадку – це процес, за допомогою якого члени громади можуть впливати на політику та діяльність уряду.

Коли люди залучені до процесу прийняття рішень, вони можуть використовувати свій досвід та знання для створення більш стабільного та стійкого майбутнього.

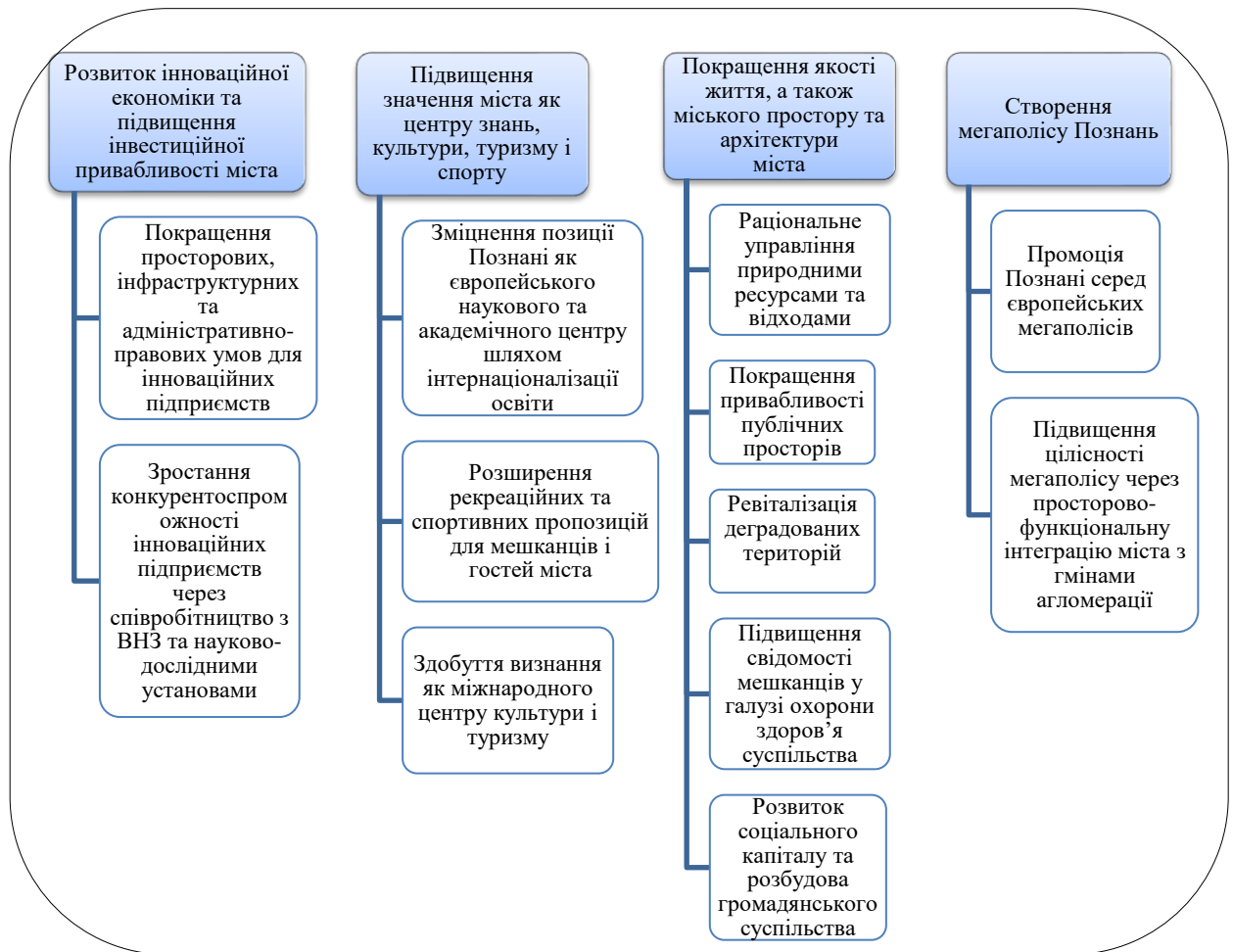


Рисунок 1.4. Стратегія розвитку міста Познань.

Саме методом залучення громадськості передбачається постійний діалог між владою та суспільством. Він дозволяє не тільки отримувати від громадськості зворотний зв'язок на ранніх етапах розробки стратегії, але й залучати її до реалізації стратегії та формування державної політики в цілому.

Чеська модель регіонального розвитку має одну важливу перевагу – вона уникає дублювання документів про регіони. Це відрізняє Чехію від багатьох постсоціалістичних держав, де часто існує велика кількість різних документів, які не завжди узгоджені між собою.

Найважливішими нормативно-правовими актами, які спрямовані на регіональний розвиток Чехії, є:

- Довготермінова політика розвитку – документ, який визначає загальні напрями розвитку країни на довгострокову перспективу.
- Стратегія регіонального розвитку – документ, який визначає конкретні цілі та завдання регіонального розвитку.
- Національна програма регіонального розвитку – документ, який визначає заходи, які будуть реалізовані для досягнення цілей стратегії регіонального розвитку.

Національний план розвитку Чехії – це дорожня карта для країни на майбутнє. Він визначає, в якому напрямку повинна розвиватися Чехія, щоб стати успішною та конкурентоспроможною країною.

План включає в себе цілі та завдання в галузі економічного, соціального та екологічного розвитку. Він також визначає механізми підтримки регіонів, які сприятимуть їхньому рівномірному розвитку [43, с. 56].

У Чехії існує значна дискусія щодо схеми допомоги регіонам, як депресивним, так і активним. На сьогоднішній день у Чехії існує лише три прямі інструменти підтримки регіонів:

- Субсидії – це грошові виплати, які надаються з бюджету уряду або інших державних органів. Субсидії можуть бути призначені для підтримки конкретних галузей економіки, підприємств або організацій.
- Низькопроцентні позики – це позики, які надаються за нижчою відсотковою ставкою, ніж ринкова. Низькопроцентні позики можуть бути призначені для підтримки інвестицій у регіонах, а також для покращення доступу до фінансування для малого та середнього бізнесу.
- Повернення фінансової допомоги – це механізм, за яким регіони можуть отримувати фінансову допомогу від уряду, якщо вони досягають певних цілей у галузі розвитку.

Чеський інструментарій підтримки регіонів є більш ефективним, ніж інструментарій інших країн ЄС. Це пов'язано з його конкретизацією, яка дозволяє уникнути розтрати державних коштів.

У Канаді існує розвинена система підготовки спеціалістів з економічного розвитку. Ця система включає в себе професійні асоціації, які об'єднують фахівців у галузі економічного розвитку, а також освітні програми, які готують таких фахівців.

Професійні асоціації спеціалістів з економічного розвитку в Канаді відіграють важливу роль у розвитку галузі. Вони об'єднують фахівців, сприяють обміну досвідом і знаннями, а також лобюють інтереси галузі в органах державної влади.

Освітні програми з економічного розвитку в Канаді були створені понад 30 років тому. Вони готують фахівців, які можуть займатися розвитком і диверсифікацією місцевої економіки.

Одним з прикладів таких освітніх програм є Програма економічного розвитку Університету Ватерлоо. Ця програма пропонує студентам можливість отримати глибокі знання в галузі економічного розвитку та набути практичних навичок [38].

Сполучені Штати Америки мають успішний досвід економічного розвитку. Американські науковці розробили алгоритм, який допомагає місцевим урядам розробляти ефективні стратегії економічного розвитку.

Цей алгоритм передбачає, що необхідно враховувати унікальні особливості та можливості кожної місцевості. Він також допомагає місцевим урядам оцінити результати економічного розвитку [18].

Впровадження стратегічних підходів до управління територіальними громадами призвело до підвищення інтересу та застосування маркетингу в цій сфері. У США маркетинг в управлінні територіальними громадами є досить поширеним.

Провівши детальний аналіз закордонного досвіду у розробках стратегій розвитку, бачимо що за останні десятиліття стратегічні підходи стали невід'ємною частиною суспільного управління в розвинених країнах. Вони застосовуються для вирішення найважливіших проблем на всіх рівнях, від загальнодержавного до місцевого.

Досвід показує, що стратегічні підходи позитивно впливають на результативність управлінської діяльності як центральної, так і місцевої влади. Це відбувається завдяки тому, що стратегічні підходи спрямовують увагу органів влади з внутрішніх факторів на зовнішні, а також сприяють кращому усвідомленню цілей та завдань управління.

Зарубіжний досвід розробки стратегій розвитку показує, що важливо враховувати такі методичні аспекти:

- повний та всебічний аналіз ситуації в регіоні, в тому числі його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз;
- залучення всіх зацікавлених сторін до процесу розробки стратегії, у тому числі громадськості;
- визначення стратегічних цілей, які відповідають потребам та інтересам регіону;
- розробка механізму моніторингу та оцінки реалізації стратегії.

Ці методичні аспекти можуть допомогти Україні розробити ефективні стратегії розвитку регіонів, які будуть сприяти їхньому економічному та соціальному розвитку.

Сучасний світовий досвід свідчить про те, що уряди країн все більше усвідомлюють важливість регіонального розвитку. Вони активно займаються розробкою та реалізацією стратегій розвитку регіонів різного рівня.

Це пов'язано з тим, що регіони є важливими складовими країн, які відіграють ключову роль у їхньому розвитку. Стратегічні підходи до розвитку регіонів дозволяють урядам країн ефективніше управляти регіонами та сприяти їхньому економічному, соціальному та культурному розвитку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1 Загальна характеристика стану стратегії розвитку Радехівської ТГ

Стратегія Радехівської територіальної громади - це план розвитку громади на період до 2027 рік. Він визначає пріоритети та напрямки розвитку громади, а також передбачає партнерство влади, громади та бізнесу. Мета Стратегії - покращити умови життя усіх мешканців громади, а також зацікавити гостей, запрошувати туристів та створити сприятливе інвестиційне середовище для інвесторів.

Стратегія Радехівської територіальної громади - це документ, який визначає, як громада має розвиватися в майбутньому. Він визначає пріоритети, такі як економіка, освіта, охорона здоров'я та соціальний захист.

Головною метою Стратегії є покращення умов життя усіх мешканців громади. Це включає в себе створення нових робочих місць, забезпечення доступу до якісної освіти та охорони здоров'я, а також створення комфортного середовища для життя.

У сучасному світі, який характеризується новими можливостями та зростанням відповідальності, особливо важливою є розробка стратегічного підходу до управління громадою. Такий підхід дозволить раціональніше використовувати наявні в громаді ресурси, що призведе до покращення як економічного стану, так і якості життя місцевих мешканців.

Перш ніж більш детально ознайомитись із самою стратегією розвитку Радехівської ОТГ, вважаємо детальніше розглянути питання характеристики відповідної громади.

Отже, Радехівська територіальна громада - це об'єднання містечка Радехів та 19 колишніх сільських рад, яке було створено 23 грудня 2018 року. У 2020 році територію громади було розширено, і зараз вона складається з 42 населених пунктів, у яких проживає 33 563 особи.

Радехівська громада розташована на перехресті транспортних шляхів, які з'єднують Львівщину з Волиню. Через громаду проходять такі важливі інфраструктурні об'єкти, як автошлях Н-17, який з'єднує Львів та Луцьк, залізнична колія, проходить високовольтна лінія електропередач та газопровід.

Це географічне положення (рис. 2.1) дає громаді значні переваги для розвитку економіки та соціальної сфери.

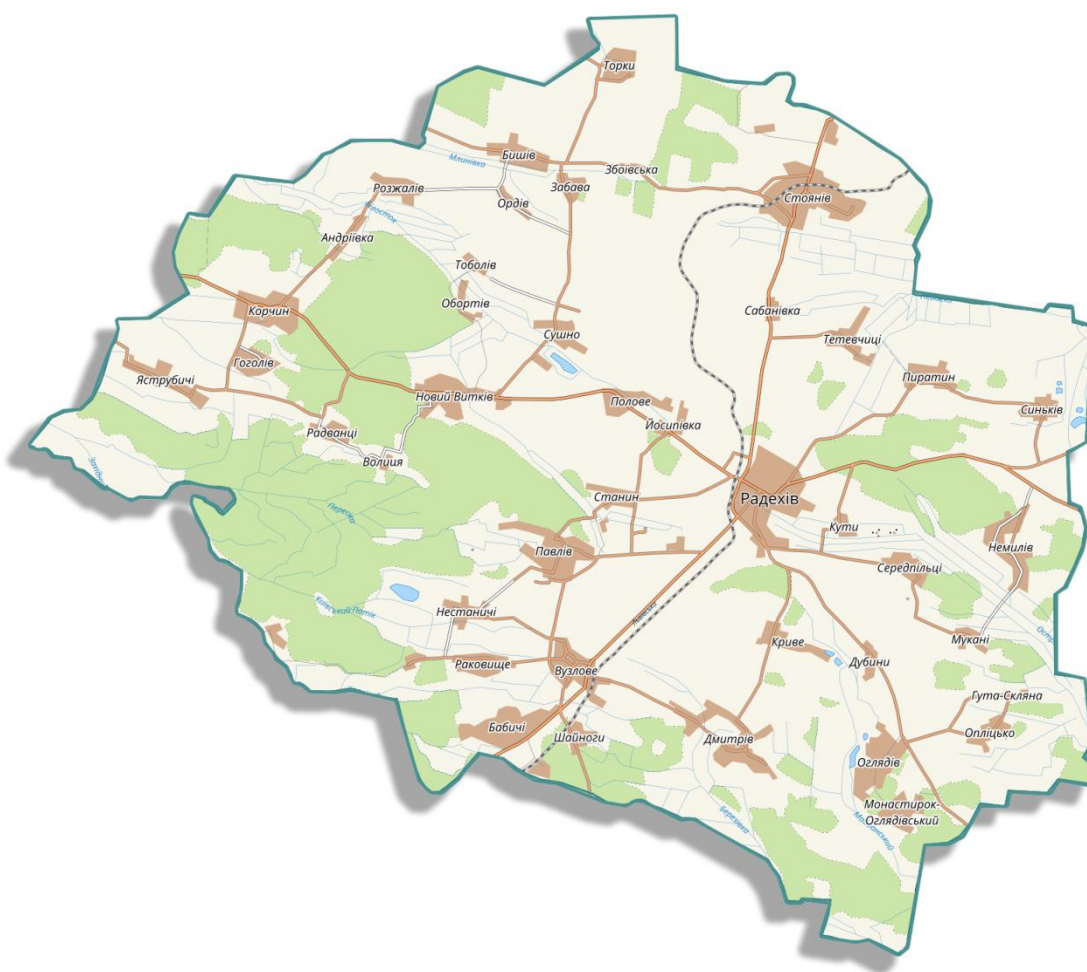


Рисунок 2.1. Територія Радехівської громади

Червоноградський район - це адміністративно-територіальна одиниця Львівської області, яка була утворена в 2020 році в рамках адміністративно-територіальної реформи. Район утворений шляхом злиття трьох районів: Радехівського, Сокальського та частини Кам'яно-Бузького та Жовківського

районів. До складу району також увійшла територія, яка перебувала в підпорядкуванні Червоноградської міської ради.

Червоноградський район складається з семи територіальних громад, з яких п'ять міських і дві селищні. Ці громади об'єднують 206 населених пунктів, у яких проживає близько 230 тисяч людей. Площа району становить 2967 квадратних кілометрів, що займає 13,6% території Львівської області. Сусідами є Львівський, Золочівський (Львівська область), Володимир-Волинський, Луцький (Волинська область) районами, а також з Польщею.

Географічне положення Червоноградського району а зокрема розміщення в ньому Радехівської ОТГ схематично зображено на рис. 2.2.

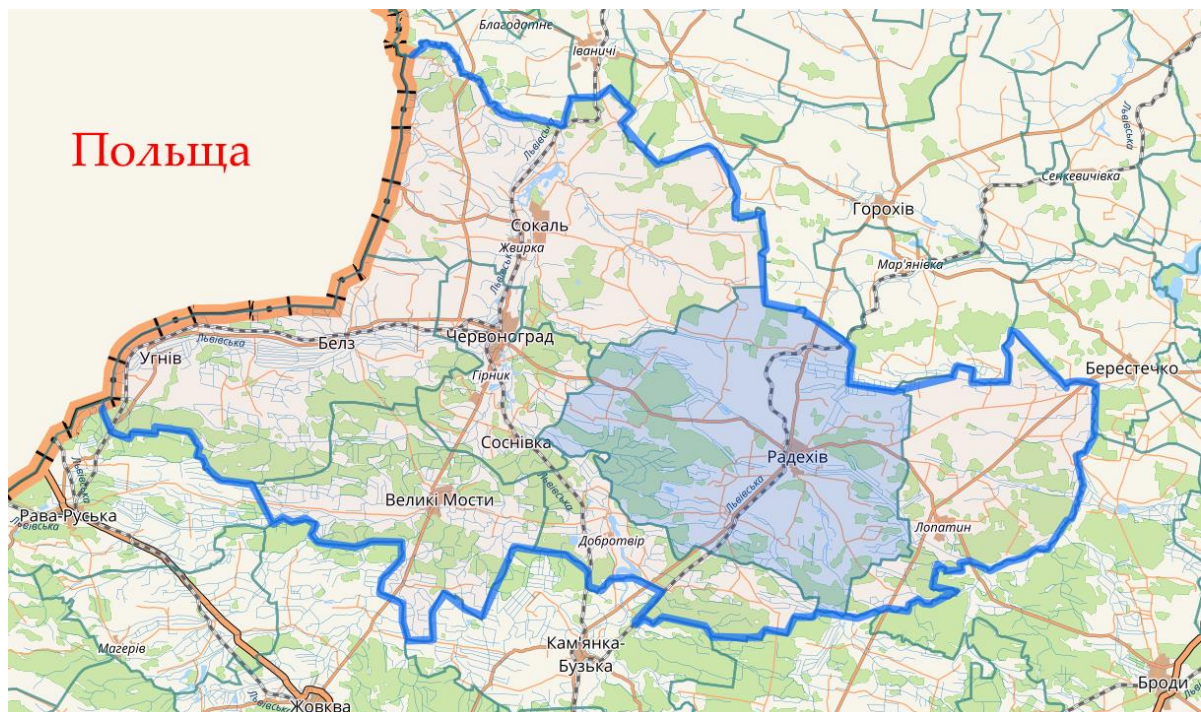


Рисунок 2.2. Схема Червоноградського району та Радехівської громади

Червоноградський район має багаті природні ресурси, зокрема кам'яне вугілля, будівельні піски, торф та вапняки. Основними галузями економіки району є сільське господарство та гірнича промисловість. Сільське господарство спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, а промисловість представлена вугільною, деревообробною та харчопереробною галузями.

Загалом Червоноградщина має збалансовану економіку, яка поєднує розвинену промисловість та високопродуктивне сільське господарство. Район

також відіграє важливу транзитну роль, оскільки розміщується на кордоні між Львівською та Волинською областями і межує з Польщею.

Стратегія розвитку Радехівської територіальної громади розроблена до 2027 року, визначає основні напрямки розвитку громади на найближчі п'ять років. Вона передбачає партнерство влади, громади та бізнесу, завдяки якому всі партнери зможуть внести свій вклад задля розвитку Радехівської ОТГ.

Розробка Стратегії розвитку відбувалася в умовах реформування українського суспільства, в тому числі адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування. Ці реформи передбачають передачу повноважень і ресурсів на базовий рівень, що відповідає принципам Європейської хартії місцевого самоврядування, яка визначає права і обов'язки органів місцевого самоврядування. Відповідно до цієї Хартії, органи місцевого самоврядування мають право і спроможність здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ під власну відповідальність в інтересах місцевого населення.

Структурно Стратегія розвитку формується двома основними компонентами, зокрема стратегічним та операційними підходами. Стратегічний підхід надає можливість оцінити комплекс стратегічних та операційних цілей, які після реалізації формують стратегічний розвиток громади. Операційний підхід включає конкретні завдання та проекти спрямовані на досягнення стратегічного підходу. Комплексний взаємозв'язок між вище переліченими компонентами сприяє ефективному розвитку територіальної громади.

Стратегічне планування - це процес, який допомагає громаді визначитися з напрямками свого розвитку на довгострокову перспективу. Воно передбачає аналіз поточної ситуації, визначення цілей, розробку планів дій та моніторинг результатів.

Стратегічне планування - це ефективний інструмент, який допомагає громадам залучати зовнішні інвестиції та створювати публічно-приватні партнерства.

Два вище вказані визначення поняття «стратегічне планування» пояснюють про позитивний вплив на соціально-економічний розвиток територіальної громади та її конкурентне становище.

Методологія розробки Стратегії розвитку територіальної громади передбачає кілька рівнів:

- методологічний рівень визначає загальні підходи та принципи стратегічного планування розвитку громади;
- процесуальний рівень визначає послідовність етапів та кроків розробки Стратегії;
- методичний рівень визначає конкретні методики та техніки, які застосовуються на кожному етапі розробки Стратегії.

На рисунку 2.3 схематично зображаємо алгоритм створення Стратегії розвитку Радехівської ОТГ.



Рисунок 2.3. Алгоритм створення Стратегії розвитку Радехівської ОТГ

Впровадження Стратегії передбачає реалізацію конкретних заходів та проектів. Ці заходи та проекти повинні бути розроблені та реалізовані спільно всіма зацікавленими сторонами.

Тільки за умови об'єднання зусиль усіх зацікавлених сторін Стратегія розвитку територіальної громади може бути успішно реалізована та забезпечити сталий розвиток території для всіх її мешканців.

Стратегія розвитку територіальної громади має модульний характер. Це означає, що її окремі напрямки розвитку є самостійними і можуть бути реалізовані незалежно один від одного. Кожен напрямок розвитку включає в себе конкретні проєкти, які є окремими елементами впровадження Стратегії.

Завдяки модульному характеру Стратегія є більш гнучкою і може бути адаптована до конкретних умов громади. При необхідності Стратегію можна доповнити новими напрямками розвитку, які в подальшому можуть бути визначені як ключові для громади.

Стратегія розвитку Радехівської територіальної громади, розроблена з урахуванням усіх зацікавлених сторін, є вираженням інтересів усіх громадян і населених пунктів громади, має більшу стійкість до змін особистісних якостей керівників та політичної ситуації. Це зумовлює те, що вона сприймається громадами та їх мешканцями як власна, а також є більш послідовною та обґрунтованою, має більш широкую підтримку серед мешканців громади.

Здійснивши детальний аналіз Стратегії розвитку на предмет правового забезпечення, можемо стверджувати, що Стратегія розвитку Радехівської міської територіальної громади є документом, який відповідає законодавству України та відповідає національним стратегічним цілям розвитку.

Радехівська територіальна громада - це одна з 17 громад Львівської області, яка утворилася в результаті адміністративно-територіальної реформи 2020 року. Щоб зрозуміти, як вона порівнюється з іншими громадами, варто порівняти її основні характеристики з відповідними показниками інших громад (табл.2.1).

Для порівняння були обрані сусідні міські територіальні громади, які мають схожі характеристики. Ці громади мають приблизно однакову площу території - від 200 до 300 квадратних кілометрів. Чисельність населення також схожа - від 40 до 70 тисяч осіб. Географічно порівнювані громади-конкуренти

розташовані в одному субрегіоні на сході Львівської області. Це означає, що вони мають схожі природні умови, такі як клімат, рельєф, ґрунти тощо.

В економіці досліджуваних територій переважає сільське господарство. Це пов'язано з тим, що в цьому регіоні є сприятливі умови для розвитку сільського господарства. Промисловість в основному зосереджена в адміністративних центрах, таких як Радехів, Борислав, Броди, Жовква, Сокаль та Стрий.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика громад-конкурентів (за 2020 рік)

Статус громади	Бродівська	Золочівська	Радехівська
	Міська територіальна громада		
1	2	3	4
Показники			
Населення, тис. осіб	39,8	49,2	33,6
Природній приріст/скорочення, на 1000 осіб наявного населення	-7,4	-7,4	-7,8
Територія, км²			
Територія	642,8	630,7	706,8
Щільність населення, осіб/км ²	61,9	78,1	47,3
Земельні ресурси, % від загальної площі			
Сільськогосподарські землі	57,8	64,9	68,4
Ліси та інші лісовкриті площі	35,2	27,0	23,7
Економіка			
Кількість суб'єктів господарювання, одиниць	558	525	175
Кількість підприємств на 10 тис. населення, одиниць	34	40	35
Кількість малих підприємств на 10 тис. населення, одиниць	31	38	32
Лідер за обсягами оподаткування, галузь/питома вага у %	Лісівництво та деревообробна промисловість /15,1%	Сільське господарство/9,3%	Сільське господарство/30,3%

Середня заробітна плата, грн.	8 711	9 394	8 432
Фінанси			
Доходи бюджету, тис.грн	372 900,7	367 314,5	150 528,8
Дотація, тис.грн.	-2 767,1	+11 242,9	+4 804,9
Індекс податкоспроможності	0,904	0,697	0,833
Комунальна інфраструктура			
Обладнання загальної площі житлового фонду, %			
Водопроводом	65,8	62,0	42,6
Каналізацією	65,2	61,1	41,4
Газом	87,7	86,9	83,8
Соціальна інфраструктура			
Кількість ДНЗ, один.	12	9	14
Кількість ЗОШ та НВК, один.	25	29	25
Кількість медичних закладів, один., у тому числі	53	39	30
амбулаторій загальної практики – сімейної медицини, один.	3	7	5
Кількість закладів культури, один.	73	54	33
Кількість спорт. споруд, один.	153	84	202

Як бачимо із таблиці 2.1, Радехівська ОТГ з-поміж громад-конкурентів є найменшою за кількістю населення та найбільшою за територіальною ознакою. Маючи %-во найбільшу частку сільськогосподарських земель у земельних угіддях Радехівська громада є лідером за обсягами оподаткування галузі, що становить 30,3% - сільське господарство. Як вказують дані таблиці, кількість суб'єктів господарювання у Радехівській громаді є найменшою із числа громад-конкурентів, а відповідно показник доходів бюджету є також найменшим. Це супроводжується низькою середньою заробітної платою, а відповідно і низьким індексом податкоспроможності громади. У Радехівській громаді є найменше

медичних закладів, амбулаторій сімейної медицини, проте вона є лідером по кількості наявних спортивних споруд.

2.2 Оцінка ресурсного та фінансового потенціалу на прикладі Радехівської територіальної громади

Об'єднана територіальна громада є доволі складною системою, яка має широкий спектр ресурсів. Основними ресурсами ОТГ є територія, земля та фінанси.

Фінансовий потенціал ОТГ займає місце одного із найважливіших у контексті необхідності громади та забезпечення її ефективного функціонування.

Громади мають можливості доступу до різноманітних джерел фінансових ресурсів, тому важливо їх класифікувати, при цьому враховувати особливості кожного джерела та розглядати альтернативні можливості мобілізації ресурсів з урахуванням обмежень та можливих способів використання. На основі використаних джерел [8, 11, 16, 17] на рис. 2.4 ми схематично зобразили групи джерел надходжень фінансових ресурсів для розпорядження в ОТГ.



Рисунок 2.4. Групи джерел надходжень фінансових ресурсів

Із рисунка 2.4 бачимо, що для задоволення потреб ОТГ можуть використовуватися грошові кошти, які надходять від різних джерел. Зокрема до місцевих джерел відносяться кошти, які у вигляді податків, платежів, зборів поступають від місцевих органів влади. Центральні джерела формуються за рахунок міжбюджетних трансфертів, дотацій та субвенцій, які йдуть надходженням від центральних органів влади. Важливим джерелом надходження фінансових ресурсів є приватні джерела, які включають в себе орендну плату, інвестиції, плату за землю.

Заслугує уваги також міжнародна діяльність, у фінансових надходженнях вона проявляється у безоплатній допомозі, кредитуванні іноземними державами. Також, важливу роль відіграють міжнародні фінансові організації, які надають фінансову допомогу. До таких організацій першочергово відносяться Європейський банк реконструкції та розвитку та Світовий банк.

У кваліфікаційній роботі проводимо аналіз соціально-економічного стану Радехівської ОТГ за досліджуваний період 2020-2022 роки, використовуючи фінансову звітність, зокрема форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати». Розпочнемо аналітичну частину із аналізу фінансових активів Радехівської ОТГ за досліджуваний період (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових активів Радехівської ОТГ протягом 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення показника у 2022 р. порівняно з 2020 р., грн.	Відносне відхилення показника у 2022 р. порівняно з 2020 р., %
	2020	2021	2022		
Основні засоби, грн.	33250699	35490156	32296784	-953915	-2,87
Знос основних фондів, грн.	16780338	51609928	56026307	39245969	233,88
Незавершені капітальні інвестиції	2845153	2916151	2916151	70998	2,50
Запаси	4177	13230	162021	157844	3778,88

Провівши аналіз фінансових активів, варто зауважити, що вартість основних засобів за досліджуваний період несуттєво проте зменшується на 2,87%. Така тенденція спричинена збільшеною сумою зносу на 39245969 грн, протягом досліджуваного періоду, що складає 233,88 %. Якщо аналізувати показник незавершених капітальних інвестицій, то їх обсяг збільшено на 70998 грн. у 2022 році. Порівнюючи цей показник із 2020 роком, спостерігаємо його незначне збільшення всього на 2,50 %.

Із таблиці бачимо, що обсяг запасів за досліджуваний період помітно збільшується на 157844 грн.

Наступним кроком аналітичної частини є проведення аналізу власного капіталу, оскільки саме за цим показником визначається фінансовий результат у державних установах, якою у нас і є Радехівська територіальна громада. Показник власного капіталу складає співвідношення доходів і витрат за досліджуваний період (2020-2022 рр.) та визначає вплив дефіциту та профіциту на фінансовий результат.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників власного капіталу та фінансового результату Радехівської ОТГ у 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення показника у 2022 р. порівняно з 2020 р., грн.	Відносне відхилення показника у 2022 р. порівняно з 2020 р., %
	2020	2021	2022		
Внесений капітал	30534606	67603653	68826660	38292054	125,41
Фінансовий результат	2755384	-31845477	-36373500	-39128884	-1420,09
Цільове фінансування	2845153	2916151	2916151	70998	2,50

Аналізуючи таблицю 2.3, варто зазначити, що обсяг внесеного капіталу Радехівської територіальної громади у досліджуваний період помітно збільшений на 125,41 % це пов'язано із збільшенням оприбуткованих активів. Проте показник фінансового результату спостерігається у тенденції до

зменшення на -39128884 грн. Обсяги цільового фінансування за 2020-2022 роки незначно, проте збільшуються на 2,50 %. Загалом варто зауважити, що показники власного капіталу позитивно характеризуються у динаміці проте необхідно внести зміни у формування фінансового результату Радехівської ОТГ.

Наступним кроком кваліфікаційної роботи є аналіз динаміки доходів Радехівської ОТГ протягом 2020-2022 рр. табл. 2.4.

Аналіз доходів в ОТГ - це дослідження джерел і обсягів доходів, які надходять до бюджету ОТГ. Аналіз проводиться з метою оцінки фінансового стану ОТГ, виявлення можливостей для збільшення доходів та визначення пріоритетів у бюджетному процесі.

За даними звіту про виконання бюджету Радехівської міської територіальної громади за 2022 рік, загальний обсяг надходжень податків, зборів та платежів становив 340 230,4 тис. грн., що на 3,6% перевищує плановий показник. З них до загального фонду надійшло 329 125,2 тис. грн., а до спеціального фонду - 11 105,2 тис. грн.

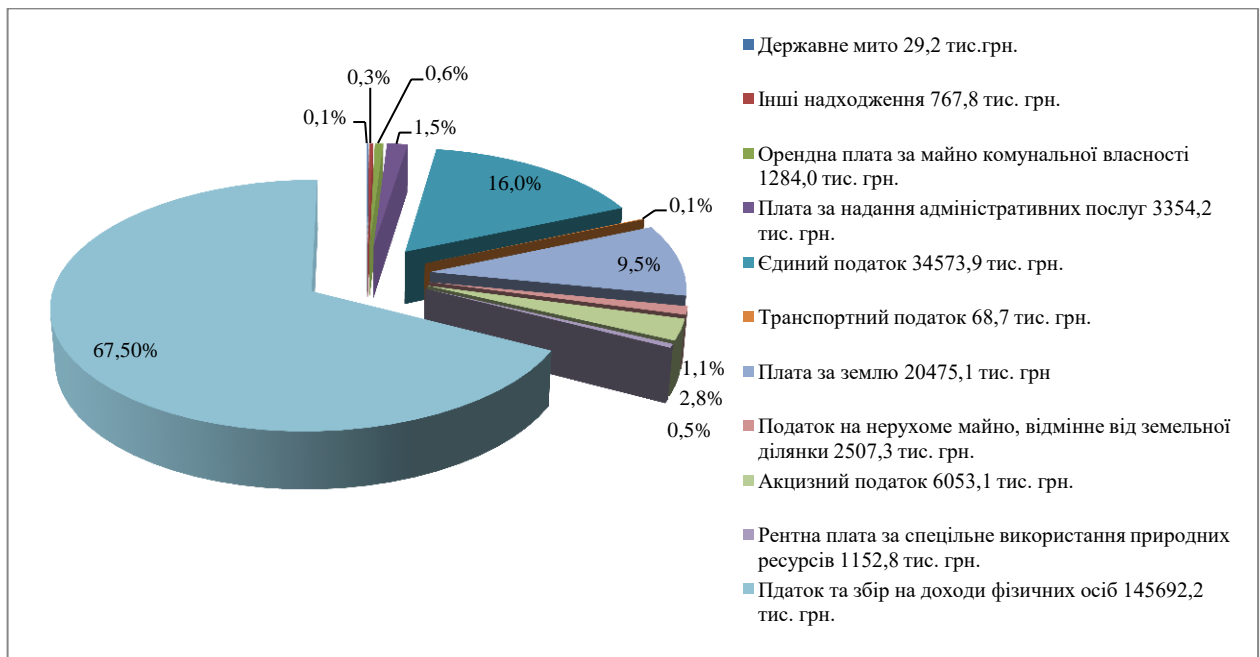


Рисунок 2.5. Структура податків, зборів та неподаткових платежів загального фонду бюджету Радехівської міської територіальної громади за 2022 рік

Якщо виключити міжбюджетні трансферти, то загальний обсяг надходжень до місцевого бюджету становив 222 567,9 тис. грн., що на 5,7% перевищує плановий показник. З них до загального фонду надійшло 215 958,3 тис. грн., а до спеціального фонду - 6 609,6 тис. грн.

Таким чином, загальний обсяг надходжень податків, зборів та платежів до бюджету Радехівської міської територіальної громади за 2022 рік виконано на 103,6%, а без врахування міжбюджетних трансфертів - на 105,7%.

Як показують нам дані таблиці 2.3, бачимо що загальні доходи Радехівської ОТГ за досліджуваний період 2020-2022 роки збільшується на 50% та складає 52886323,00 грн. станом на 1 січня 2023 року. При цьому також помітно збільшується обсяг бюджетних асигнувань на 132,27%. Динаміка зменшення спостерігається у доходах від продажу активів та трансфертах.

Варто зазначити що відбулося збільшення інших доходів від необмінних операцій на 87,65% за досліджуваний період. Отже, даний аналіз дозволяє нам зробити висновок, що в загальному фінансові доходи до Радехівської ОТГ характеризуються позитивними ознаками.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки доходів Радехівської ОТГ протягом 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення показника у 2022 р. порівняно з 2020 р., грн.	Відносне відхилення показника у 2022 р. порівняно з 2020 р., %
	2020	2021	2022		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Доходи від обмінних операцій	-	-	-	-	-
Бюджетні асигнування	22656171	65470341	52623103	29966932	132,27

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	-	-	-	-	-
Доходи від продажу активів	224	1466	-	-224	-100,00
Інші доходи від обмінних операцій	-	19558	31863	31863	-
Усього доходів від обмінних операцій	22656395	65491365	52654966	29998571	132,41
Доходи від необмінних операцій	-	-	-	-	-
Трансферти	12411929	299078	-	-12411929	-100,00
Інші доходи від необмінних операцій	123295	216745	231357	108062	87,65
Усього доходів від необмінних операцій	12535224	515823	231357	-12303867	-98,15
Усього доходів	35191619	66007188	52886323	17694704	50,28

Аналіз динаміки доходів повинен відбуватися з її витратами, таким чином, наступним кроком аналітичної частини кваліфікаційної роботи є аналіз динаміки витрат у Радехівській ОТГ за звітний період, табл. 2.5.

У звітному періоді, з 1 січня по 31 грудня 2023 року, з міського бюджету було витрачено 336,395,5 мільйонів гривень. Це становить 94,6% від річних призначень з урахуванням змін, які можуть відбуватися протягом року.

З загального фонду, який є основним фондом бюджету, було витрачено 317,981,1 мільйонів гривень. Це становить 95,0% від річних призначень за загальним фондом.

З спеціального фонду, який є допоміжним фондом бюджету, було витрачено 18,414,4 мільйонів гривень. Це становить 87,3% від річних призначень за спеціальним фондом.

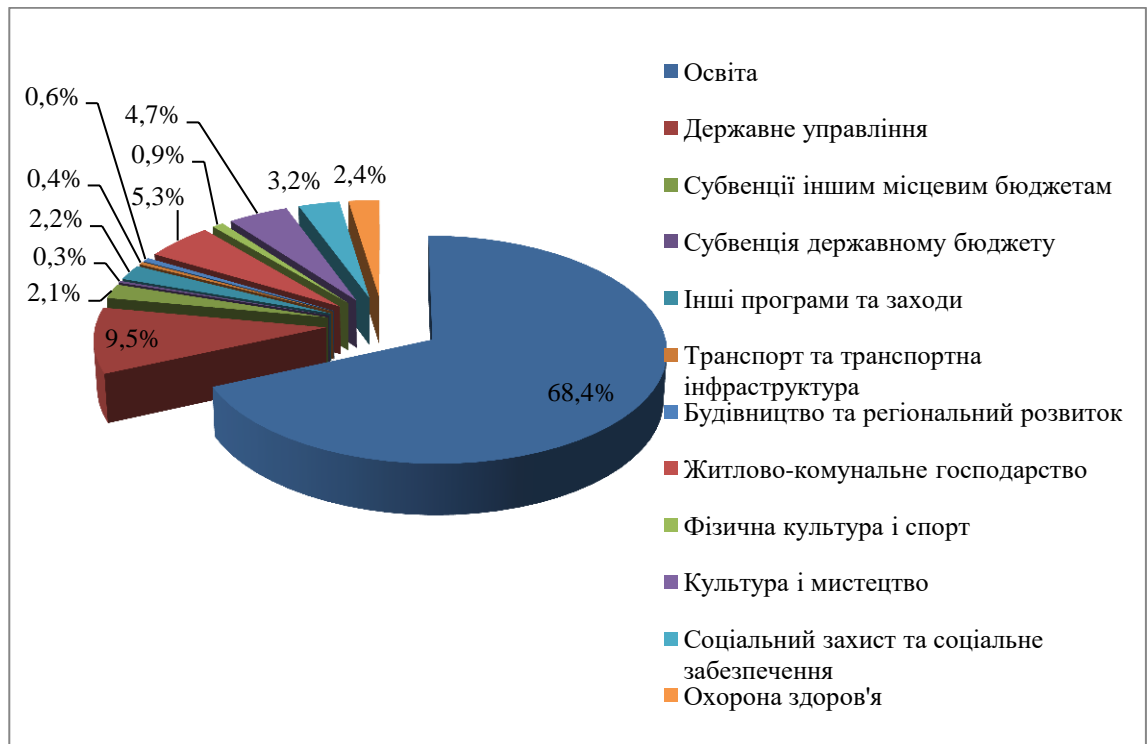


Рисунок 2.6. Структура видатків бюджету Радехівської міської територіальної громади за 2022 рік

У 2022 році міський бюджет міста (далі - бюджет) міста склав 336 395,5 мільйонів гривень. Це на 0,6% більше, ніж у 2021 році. Зростання відбулося за рахунок загального фонду, який склав 317 981,1 мільйонів гривень, що на 3,1% більше, ніж у 2021 році. Видатки спеціального фонду, навпаки, зменшилися до 18 414,4 мільйонів гривень, що на 29,1% менше, ніж у 2021 році.

У 2022 році міська влада забезпечила своєчасну та в повному обсязі виплату заробітної плати працівникам бюджетних установ, які отримують зарплатню з місцевого бюджету. Також були профінансовані інші першочергові видатки, такі як: виплата пенсій та соціальної допомоги, обслуговування державного боргу, придбання товарів, робіт та послуг для забезпечення

життєдіяльності громади, фінансування заходів з охорони громадського порядку та безпеки.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки витрат Радехівської ОТГ протягом 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення показника у 2022 р. порівняно з 2020 р., грн.	Відносне відхилення показника у 2022 р. порівняно з 2020 р., %
	2020	2021	2022		
Витрати за обмінними операціями					
Витрати на виконання бюджетних програм	22711551	65620665	49835535	27123984	119,43
Інші витрати за обмінними операціями	23844	52282	16301	-7543	-31,63
Усього витрат за обмінними операціями	22735395	65672947	49851836	27116441	119,27
Витрати за необмінними операціями					
Трансферти	12411929	299078	-	-12411929	-100,00
Інші витрати за необмінними операціями	1728992	5797344	7129966	5400974	312,38
Усього витрат за необмінними операціями	14140921	6096422	7129966	-7010955	-49,58
Усього витрат	36876316	71769369	56981802	20105486	54,52

Було заплановано багато робіт, що стосуються розвитку громади, таких як: будівництво та ремонт доріг, розвиток інфраструктури, підтримка малого та

середнього бізнесу.

Однак, у зв'язку з воєнним станом, Казначейством проводились лише видатки, зазначені у підпунктах 1 та 2 пункту 19 Постанови Кабінету Міністрів України № 590 від 09.06.2021 року «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» із змінами. До цих видатків не входили видатки на розвиток громади. Тому станом на 01.01.2023 року міська влада має зареєстровану кредиторську заборгованість в сумі 864,3 мільйонів гривень.

Ця кредиторська заборгованість виникла через те, що міська влада не змогла профінансувати всі заплановані видатки на розвиток громади. Ці видатки будуть профінансовані у міру стабілізації ситуації в Україні та покращення фінансового стану бюджету.

В загальному варто зазначити, що спостерігається тенденція незначного скорочення витрат Радехівської ОТГ. При цьому варто зауважити, що витрати на виконання бюджетних програм за період 2020-2022 років помітно збільшилися на 119,43%, що становить 49835535, 00 грн. на січня 2023 року. Доволі вагоме збільшення спостерігається за іншими витратами за необмінними операціями, а саме на 312,38%.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки витрат Радехівської ОТГ протягом 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення показника у 2022 р. порівняно з 2020 р., грн.	Відносне відхилення показника у 2022 р. порівняно з 2020 р., %
	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6
Загальнодержавні функції	23719957	27576679	27696126	3976169	16,76

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Громадський порядок, безпека та судова влада	758241	1546228	2920806	2162565	285,21
Економічна діяльність	5400408	16891503	4186146	-1214262	-22,48
Охорона навколишнього природного середовища	382507	565835	6400	-376107	-98,33
Житлово-комунальне господарство	610569	2896810	702794	92225	15,10
Охорона здоров'я	-	1232799	-	-	-
Духовний та фізичний розвиток	5398683	16628311	16247428	10848745	200,95
Соціальний захист та соціальне забезпечення	605951	4431204	5222102	4616151	761,80
Загальна сума	36876316	71769369	56981802	20105486	54,52

Таким чином, вважаємо за необхідне уточнити структуру видатків бюджету Радохівської ОТГ насамперед за класифікацією та кредитування бюджету, що у свою чергу надасть можливість прослідкувати загальні тенденції економічної діяльності та розвитку громади (табл.2.6).

Результати таблиці 2.6 показують нам, що динаміка витрат дещо змінюється у досліджуваному періоді за своєю структурою та збільшується на 54,52%. Витрати житлово-комунального господарства та витрати загальнодержавних функцій залишаються без суттєвих змін. Варто зазначити у час воєнного стану значно збільшились витрати на громадський порядок, безпеку та на соціальний захист і соціальне забезпечення на 285,21% та 761,80% відповідно. Отже, варто зазначити, що у 2022 році витрати із бюджету

Радехівської громади здійснювались за усіма статтями за виключенням сфери охорони здоров'я.

2.3 SWOT-аналіз розвитку Радехівської ОТГ

Дослідження показало, що для розробки стратегії розвитку територіальної громади використовують метод SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє виявити сильні і слабкі сторони громади, а також можливості та загрози, які вона може зіткнутися в майбутньому.

Аналіз внутрішніх факторів дозволяє виявити особливості громади, які можуть сприяти її розвитку, або ж перешкоджати йому. До сильних сторін громади можуть належати, наприклад, наявність природних ресурсів, розвинена інфраструктура, висококваліфіковані кадри. Слабкими сторонами можуть бути, наприклад, низький рівень доходів населення, високий рівень безробіття, несприятливі екологічні умови.

Аналіз зовнішніх факторів дозволяє виявити можливості та загрози, які можуть виникнути в майбутньому. До можливостей можуть належати, наприклад, зростання економіки, розвиток туризму, приплив інвестицій. Загрозами можуть бути, наприклад, глобалізація, зміни клімату, політичні потрясіння.

Аналіз взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами дозволяє органам влади зрозуміти, як внутрішні сильні і слабкі сторони можуть впливати на зовнішні можливості та загрози. Це надає можливості розробити стратегію розвитку громади, яка буде ефективною та реалістичною.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє органам влади отримати перше уявлення про важливі, з точки зору розвитку громади, економічні та соціальні параметри. Ця інформація може бути в подальшому вивчена більш ґрунтовно за допомогою інших методів дослідження.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз Радехівської ОТГ

Оцінка особливостей розвитку Радехівської громади	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Громада розташована в вигідному логістичному місці, на перехресті доріг між Волинню та Галичиною. Вона також знаходиться недалеко від кордону з Польщею. Це означає, що громада має хороші можливості для розвитку торгівлі, транспорту та туризму.</p> <p>2. Природні ресурси: надають можливість розвитку сільському господарству, харчовій переробці, деревообробній промисловості.</p> <p>3. Громада має хорошу забезпеченість підземними водами. Ці води є чистими та придатними для пиття, поливу та інших потреб. Вони також можуть використовуватися для виробництва електроенергії.</p> <p>4. У громаді розвинена інфраструктура телекомунікаційних послуг. Оптичними лініями зв'язку підключено 32% населених пунктів та 90% освітніх закладів громади. Це означає, що мешканці громади мають доступ до високошвидкісного інтернету, який можна використовувати для роботи, навчання, спілкування та розваг.</p> <p>5. У громаді вже працюють підприємства альтернативної енергетики, які виробляють електроенергію з відновлюваних джерел енергії. Це означає, що громада має досвід та потенціал для розвитку альтернативної енергетики.</p> <p>6. Громада має сприятливі екологічні умови, оскільки на її території відсутні значні джерела забруднення повітря та ґрунтів. Це сприяє здоров'ю мешканців та робить громаду привабливою для туристів.</p>	<p>1. У громаді спостерігається високий рівень неформальної зайнятості (36%). Це означає, що значна частина населення працює без офіційного оформлення, тобто не сплачує податки та не отримує соціальних гарантій.</p> <p>2. У громаді спостерігається дисбаланс ринку праці. Це означає, що є невідповідність між потребами роботодавців у кадрах та кваліфікацією випускників освітніх закладів.</p> <p>3. Громада має значний культурний та туристичний потенціал, який не реалізується через занедбаний стан більшості об'єктів історико-архітектурної спадщини. Ці об'єкти є цінним надбанням громади, але вони потребують належного утримання та реставрації.</p> <p>4. У громаді відсутня містобудівна документація, яка відповідає вимогам сучасного законодавства. Це означає, що немає чіткого плану розвитку територій громади, що ускладнює планування та управління територією.</p> <p>5. Нерозвиненість інфраструктури аграрного ринку стримує розвиток малого та середнього аграрного бізнесу. Малі та середні сільськогосподарські виробники не мають можливості самостійно переробляти, зберігати та транспортувати свою продукцію, що ускладнює їхню діяльність.</p> <p>6. Громада має значний потенціал для розвитку малого бізнесу, але він не реалізується через складні умови для діяльності малого бізнесу.</p> <p>7. У сільській місцевості значна частина доріг, як державних, так і</p>

7. Громада має організоване сміттєзвалище, яке відповідає всім вимогам безпеки. Це означає, що сміття в громаді збирається та захоронюється в належних умовах, що запобігає його забрудненню довкілля.

8. Громада має розвинену мережу закладів соціальної інфраструктури, яка забезпечує потреби мешканців у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, соціальної підтримки та управління.

9. Громада є привабливим місцем для розвитку аграрної сфери. Родючі ґрунти та близькість значних ринків збуту створюють можливості для отримання високих доходів від сільськогосподарської діяльності.

10. Громада має кадровий потенціал, який може сприяти її розвитку. Люди, які мають досвід роботи за кордоном, можуть привнести нові знання та технології, які можуть бути використані для підвищення ефективності виробництва, якості послуг та рівня життя мешканців громади.

11. Громада має багату історію та культуру, що відображено в її архітектурних та історичних пам'ятках. У громаді є 7 музеїв, які зберігають та популяризують місцеву історію та культуру.

12. Громада має розвинену спортивну інфраструктуру.

13. Громада має розвинену систему охорони здоров'я. У громаді є центральна районна лікарня, яка надає широкий спектр медичних послуг, а також мережа амбулаторій, які забезпечують доступ до первинної медичної допомоги.

14. У громаді є розвинена система водопостачання та водовідведення.

комунальних, перебуває в незадовільному стані. Це призводить до нерегулярного пасажирського сполучення між сільськими населеними пунктами та іншими громадами.

8. Недостатній рівень надання житлово-комунальних послуг у більшості населених пунктів громади є проблемою, яка негативно впливає на якість життя мешканців.

9. У більшості населених пунктів громади відсутні спеціалізовані підприємства, які надають житлово-комунальні послуги. Це означає, що ці послуги надаються непрофесійними організаціями або взагалі не надаються.

10. На території громади спостерігається ряд системних проблем, пов'язаних із твердими побутовими відходами.

11. Бюджетні установи громади потребують удосконалення. Деякі заклади культури, освіти, охорони здоров'я працюють неефективно. Вони мають застарілу матеріальну базу, нестачу кадрів та незначну кількість відвідувачів. Це призводить до того, що на утримання цих закладів витрачається значна частина місцевого бюджету.

12. Малі річки регіону зазнають порушення гідрологічного та гідрохімічного режиму через недостатнє фінансування природоохоронних заходів та промислове забруднення.

Оскільки на сильних сторонах Радехівської громади, ми більш детальноше зупинялися у попередніх питаннях розділу, вважаємо за необхідне зацентувати свою увагу на слабких сторонах громади, оскільки це надасть можливість розробити комплекс превентивних заходів задля недопущення проблем.

У громаді спостерігається високий рівень неформальної зайнятості (36%). Це означає, що значна частина населення працює без офіційного оформлення, тобто не сплачує податки та не отримує соціальних гарантій.

Така економічна діяльність населення переважно є малоефективною. Особисті сільські господарства, які є одним з основних джерел зайнятості в громаді, часто мають низьку продуктивність праці та не використовують сучасні технології.

«Зарплати в конвертах» також приносять мінімальну економічну вигоду громаді. Гроші, які не сплачуються в бюджет, не використовуються для розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших сфер життя громади.

Цей високий рівень неформальної зайнятості є проблемою для громади. Він негативно впливає на економічний розвиток громади, рівень життя населення та соціальну справедливість.

Радехівська ОТГ має значний потенціал для розвитку економіки, але він не реалізується через дисбаланс ринку праці. Цей дисбаланс перешкоджає залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та зростанню рівня життя населення.

Громада має значний потенціал для розвитку, але він не реалізується через відсутність містобудівної документації. Без містобудівної документації неможливо ефективно планувати розвиток територій громади, що негативно впливає на економічний розвиток громади, рівень життя населення та довкілля.

Для реалізації потенціалу громади необхідно розробити та затвердити містобудівну документацію. Це може бути зроблено шляхом залучення інвестицій та залучення громадськості до процесу розробки містобудівної документації.

Ще однією з важливих слабких сторін є нерозвиненість інфраструктури аграрного ринку, яка є проблемою для малих та середніх сільськогосподарських виробників. Це пов'язано з тим, що малим та середнім виробникам важко самостійно знайти ринки збуту для своєї продукції та забезпечити її зберігання та транспортування. Вони часто змушені продавати свою продукцію за низькими цінами агрохолдингам, які мають більшу перевагу в доступі до ринків збуту та логістичних можливостей.

Це може призвести до зниження доходів малих та середніх виробників та погіршення їхнього економічного становища.

Щоб вирішити цю проблему, необхідно розвивати інфраструктуру аграрного ринку. Це може бути зроблено шляхом залучення інвестицій у будівництво та модернізацію підприємств переробки, зберігання, транспортування та логістики сільськогосподарської продукції.

Також необхідно сприяти розвитку конкуренції на аграрному ринку, щоб зменшити ринкове домінування агрохолдингів. Це можна зробити шляхом законодавчих змін та запровадження заходів, які сприятимуть розвитку малих та середніх сільськогосподарських виробників.

Недостатній рівень надання житлово-комунальних послуг у більшості населених пунктів громади є проблемою, яка негативно впливає на якість життя мешканців.

Для вирішення цієї проблеми необхідно вжити заходів щодо забезпечення доступу до якісних житлово-комунальних послуг для всіх мешканців громади. Це можна зробити шляхом ремонту та модернізації існуючої інфраструктури, а також будівництва нових об'єктів.

Недостатність спеціалізованих підприємств та значний рівень зношеності основних фондів наявних комунальних підприємств ЖКГ є проблемою, яка негативно впливає на якість життя мешканців Радеківської громади.

Для вирішення цієї проблеми необхідно вжити заходів щодо створення спеціалізованих підприємств у більшості населених пунктів громади та проведення ремонту та модернізації основних фондів наявних комунальних

підприємств ЖКГ. Це можна зробити за рахунок коштів місцевих бюджетів, державного бюджету та інших джерел.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз Радехівської ОТГ (загрози і можливості)

Оцінка особливостей розвитку Радехівської громади	
Можливості	Загрози
<p>1. Об'єднання міських та сільських територій громади може призвести до створення нового економічного організму, який матиме більший потенціал для розвитку. Місто Радехів може надати сільським територіям доступ до розвиненої інфраструктури, а сільські території можуть забезпечити місто продовольством та сировиною для промисловості.</p> <p>2. Розвиток приватних сімейних фермерських господарств та кооперативів, а також дрібного підприємництва у сільській місцевості може стати каталізатором економічного розвитку громади.</p> <p>3. Державна політика регіонального розвитку може бути більш ефективною, якщо будуть впроваджені ефективні механізми реалізації ДСРР-2027 та Стратегії розвитку Львівщини-2027.</p> <p>4. Трудові резерви громади – це потенціал, який можна використати для розвитку економіки. У Радехівській громаді цей потенціал становить близько 2000 мешканців.</p> <p>5. Передача державних земель у власність громади – це можливість для громади збільшити свій капітал і краще використовувати наявні землі.</p> <p>6. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію сільського господарства відкриває нові можливості для розвитку місцевих сільськогосподарських виробників та харчопереробної промисловості.</p> <p>7. Попит на послуги агротуризму та зеленого туризму зростає, що відкриває</p>	<p>1. Демографічна криза в Україні є серйозною проблемою, яка негативно впливає на економічний розвиток громади зокрема.</p> <p>2. Недостатня прозорість щодо статусу земель та обмежені можливості для інвесторів створюють перешкоди для залучення капіталу ззовні.</p> <p>3. Негативні фактори, такі як гальмування реформ, нестабільність законодавства та політичної ситуації, високий рівень корупції, створюють перешкоди для інвестицій в Україні, особливо в земельних питаннях.</p> <p>4. Занадто велика спеціалізація громади на виробництві сільськогосподарської сировини та похідних товарів з низькою доданою вартістю негативно впливає на її економічний розвиток.</p> <p>5. Впровадження нових вимог до аграрного виробництва та відкриття ринку землі можуть призвести до витіснення малих та середніх виробників з аграрного сектору.</p> <p>6. Продовження непрозорої та політично заангажованої політики розподілу субвенцій з державного бюджету може призвести до несправедливого розподілу національних ресурсів між місцевими бюджетами розвитку.</p> <p>7. Відсутність ефективної стратегії та недостатність місцевих ресурсів перешкоджають вирішенню проблеми сміття на території</p>

<p>нові можливості для розвитку Радехівщини.</p> <p>8. Євроінтеграція – це шанс для місцевих громад відкритися для нових можливостей.</p> <p>9. Поглиблення реформ в Україні – це ключ до покращення економічної ситуації, якості надання послуг населенню та ефективності роботи окремих галузей. Ці заходи допоможуть громаді досягти успіху та стати успішною.</p>	<p>Львівської області.</p> <p>8. Передача повноважень з державного рівня на місцевий без належного фінансування негативно впливає на економічний розвиток громади.</p> <p>9. Глобальні зміни клімату створюють загрозу для сталого розвитку сільського господарства та здоров'я населення громади.</p>
---	--

Як бачимо із таблиці 2.8 – кількість перелічених можливостей рівна кількості загроз, що свідчить про необхідність дослідження загроз з метою їх попередження та при можливості недопущення.

Зокрема варто відмітити, що продовження непрозорої та політично заангажованої політики розподілу субвенцій з державного бюджету може призвести до несправедливого розподілу національних ресурсів між місцевими бюджетами розвитку. Це означає, що деякі громади можуть отримувати більше субвенцій, ніж інші, навіть якщо вони не мають більших потреб. Як наслідок ми спостерігатимемо нерівномірний розвиток місцевих громад а якість життя населення в деяких місцевих громадах залишатиметься незмінною.

Для подолання цих проблем необхідно запровадити прозорі та об'єктивні критерії розподілу субвенцій з державного бюджету та створити незалежний орган, який би відповідав за розподіл субвенцій.

Реалізація цих заходів допоможе забезпечити справедливий розподіл національних ресурсів між місцевими бюджетами розвитку та сприятиме їхньому рівномірному розвитку.

Ще однією важливою загрозою у Радехівській громаді, на нашу думку є проблема яка стосується делегування повноважень без відповідного фінансування, що створює додаткове навантаження на місцеві громади та може призвести до їхнього фінансового виснаження.

Це означає, що місцеві громади можуть бути змушені скорочувати витрати на інші важливі галузі, наприклад, освіту, медицину, соціальну сферу.

Таким чином, держава повинна забезпечити належне фінансове забезпечення делегованих повноважень та розробити механізми співфінансування делегованих повноважень між державою та місцевими громадами.

Реалізація цих заходів допоможе забезпечити ефективне виконання делегованих повноважень та сприятиме економічному розвитку громад.

Як наголошує Федчак Р. [36, с. 325] у своєму науковому дослідженні про важливість колективного обговорення результатів SWOT-аналізу із громадськістю що надасть розробникам реальну оцінку стратегії та покаже рівень конкурентоспроможності громади, було проведено у Радехівській громаді анкетування мешканців , результати якого ми представимо на рисунках 2.7-2.10.

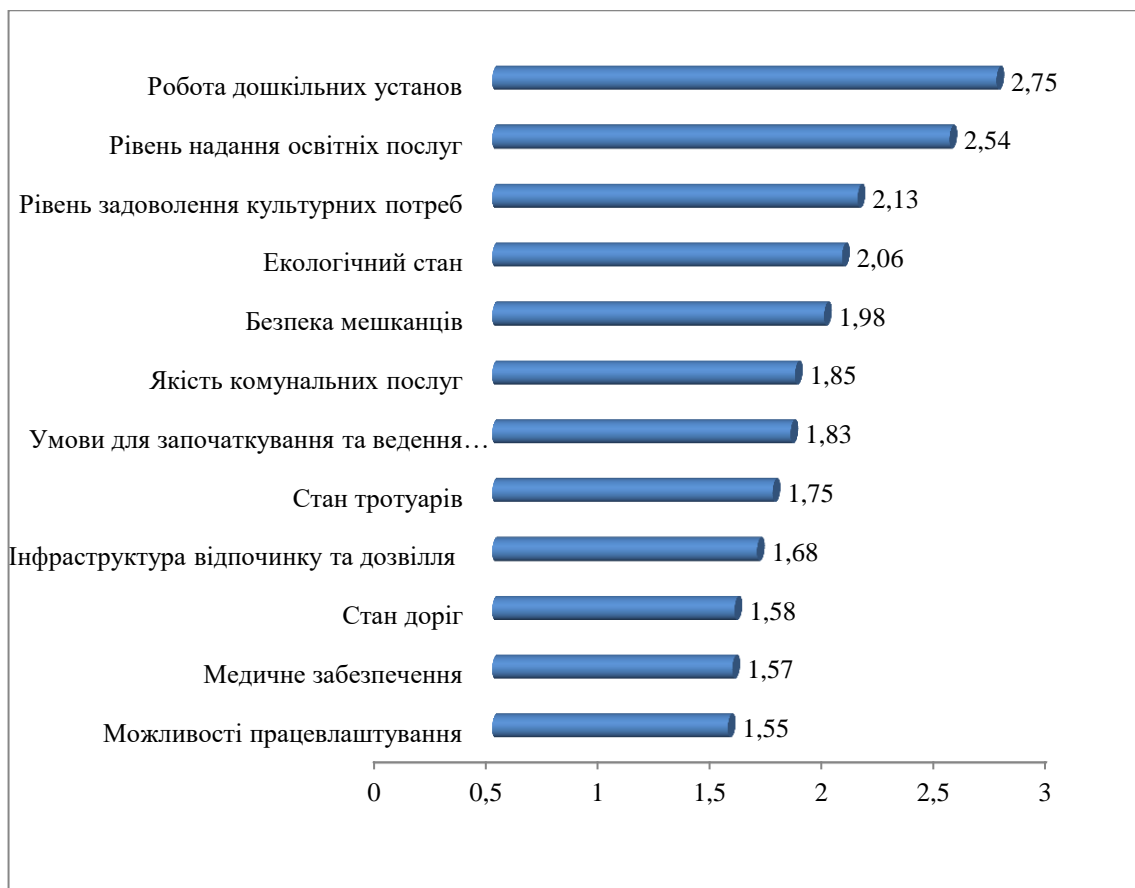


Рисунок 2.7. Оцінка рівня стану показників (перелічених у рисунку) у Радехівській громаді

Опитування мешканців громади показало, що вони найбільше задоволені роботою закладів дошкільної освіти. Середній бал, який вони поставили,

становить 2,75. Це означає, що мешканці громади вважають, що робота закладів дошкільної освіти переважно відповідає їхнім потребам і очікуванням.

Рівень надання освітніх послуг також отримав високу оцінку. Середній бал становить 2,54. Це означає, що мешканці громади задоволені якістю освіти, яку вони отримують або отримували від закладів освіти громади.

Рівень задоволення культурних потреб також є високим. Середній бал становить 2,13. Це означає, що мешканці громади мають доступ до різноманітних культурних заходів та інституцій, які відповідають їхнім інтересам.

Екологічний стан громади також отримав відносно високу оцінку. Середній бал становить 2,06. Це означає, що мешканці громади задоволені станом навколишнього середовища в громаді.

Ситуація із можливістю працевлаштування отримала найнижчу оцінку. Середній бал становить 1,55. Це означає, що мешканці громади вважають, що можливості для працевлаштування в громаді обмежені.

Медичне забезпечення також отримало низьку оцінку. Середній бал становить 1,57. Це означає, що мешканці громади вважають, що якість медичного обслуговування в громаді є незадовільною.

Стан доріг отримав також низьку оцінку. Середній бал становить 1,58. Це означає, що мешканці громади вважають, що стан доріг у громаді є незадовільним.

Інфраструктура відпочинку та дозвілля отримала відносно низьку оцінку. Середній бал становить 1,68. Це означає, що мешканці громади вважають, що можливості для відпочинку та дозвілля в громаді обмежені.

Ці результати опитування свідчать про те, що мешканці громади найбільше задоволені сферами життєдіяльності, які безпосередньо стосуються їхніх дітей та сімей. Найменш задоволені вони сферами, які стосуються їхньої економічної безпеки та якості життя.

Важливим, на нашу думку, є вивчення чинників, які перешкоджають розвитку громади, щоб надалі працювати над їх виправленням чи мінімізацією впливу.

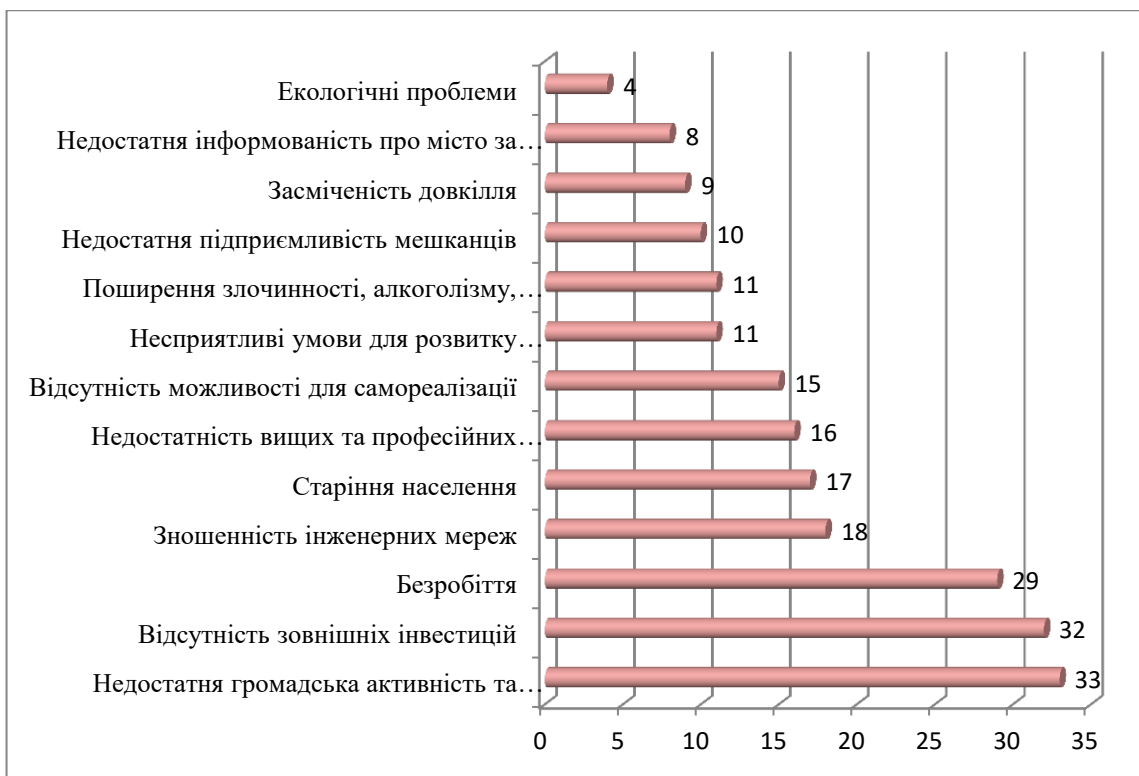


Рисунок 2.8. Аналіз індикаторів, які перешкоджають розвитку Радехівської громади

За результатами опитування вказаними на рисунку 2.8, мешканці громади вважають, що найбільшими проблемами, які перешкоджають розвитку Радехівської громади, є недостатня громадська активність та ініціативність мешканців, відсутність зовнішніх інвестицій та безробіття.

Ці результати опитування свідчать про те, що мешканці громади чітко усвідомлюють, що для її розвитку необхідні зміни. Вони вважають, що для цього необхідно активізувати громадське життя в громаді, залучити зовнішні інвестиції та створити нові робочі місця.

Як бачимо із даних рисунку 2.9 респонденти вважають, що найбільш важливими завданнями, які повинна виконувати громада в найближчому майбутньому, є ремонт доріг, створення робочих місць, підтримка малого і середнього бізнесу, покращення умов життя в населених пунктах та розвиток сфери дозвілля.

Ці завдання є важливими, оскільки вони стосуються основних потреб населення громади.

Реалізація цих завдань вимагатиме від органів місцевого самоврядування ефективного управління ресурсами та співпраці з усіма зацікавленими сторонами.

Пропонуємо деякі конкретні кроки, які можуть зробити органи місцевого самоврядування для реалізації цих завдань:

- для ремонту доріг можна залучити державні інвестиції, а також кошти місцевого бюджету та місцевих підприємств;
- для створення робочих місць можна запровадити програми підтримки малого і середнього бізнесу, сприяти розвитку підприємництва та інвестицій;
- для підтримки малого і середнього бізнесу можна надавати їм фінансову підтримку, консультативну та інформаційну допомогу;
- для покращення умов життя в населених пунктах можна проводити ремонт і реконструкцію соціальної інфраструктури, а також розвивати житлове будівництво;
- для розвитку сфери дозвілля можна створювати нові культурні заклади та спортивні об'єкти, а також розвивати туризм.

Реалізація цих завдань допоможе Радехівській громаді стати успішною та привабливою для життя.



Рисунок 2.9. Першочергові завдання для розвитку Радехівської громади

Ці результати опитування свідчать про те, що мешканці громади чітко усвідомлюють, що для її розвитку необхідні зміни. Вони вважають, що для цього необхідно вжити заходів у таких сферах, як інфраструктура, економіка, соціальне забезпечення та культура.

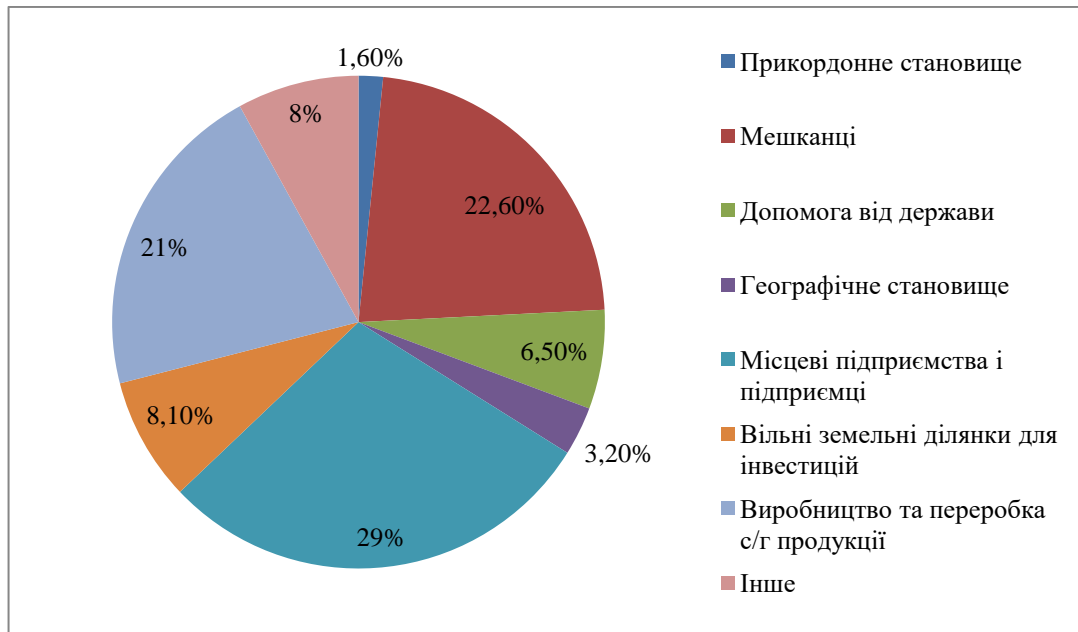


Рисунок 2.10. Аналіз основних ресурсів для розвитку Радехівської громади

За результатами опитування, мешканці громади вважають, що найбільшими ресурсами для її розвитку є місцеві підприємства та підприємці, мешканці громади та виробництво та переробка сільськогосподарської продукції.

Результати опитування із рисунка 2.10 свідчать про те, що мешканці Радехівської громади чітко усвідомлюють, що для її розвитку необхідні активні дії з боку місцевих підприємств і підприємців, мешканців громади та органів місцевого самоврядування.

Це важливо, оскільки свідчить про те, що громада є готовою до співпраці та об'єднання зусиль для досягнення спільної мети.

Особливо важливим є те, що мешканці громади відзначають важливість ролі органів місцевого самоврядування у розвитку громади. Це свідчить про те, що громада має довіру до органів місцевого самоврядування і готова підтримувати їхні ініціативи.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Посилення конкурентоспроможності Радехівської ТГ через інноваційність стратегії розвитку

Наукові дослідження в галузі формування стратегії розвитку територіальної громади, яка спрямована на підвищення її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, шляхом впливу на інноваційні фактори її економічного зростання, є актуальними та важливими.

Це пов'язано з тим, що ці дослідження можуть допомогти розробити ефективні стратегії розвитку територій, які будуть сприяти їхньому економічному та соціальному розвитку [26, с. 119].

У більшості регіонів та територіальних громадах України спостерігається тенденція до економічного спаду. Це пов'язано з тим, що в цих регіонах відсутні необхідні умови для економічного зростання, такі як доступні природні ресурси, сучасні технології та обладнання, а також фінансові ресурси. Через це території стають менш конкурентоспроможними, інвестори не хочуть вкладати гроші, а органи місцевого самоврядування не можуть забезпечити комфортне життя для людей. Державна та місцева політика не є ефективною, вона не допомагає змінити структуру економіки та зробити її інноваційною.

Сучасні умови вимагають від держави та органів місцевого самоврядування змін у підходах до управління територіальним розвитком. Необхідно розробити нові механізми та інструменти, які дозволять забезпечити конкурентоспроможність територій та їхній інноваційний розвиток.

Стратегія інноваційного розвитку територіальної громади – це план дій, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності території в довгостроковій перспективі шляхом впливу на інноваційні фактори її економічного зростання. Для розробки стратегії інноваційного розвитку територіальної громади необхідно пройти такі етапи представлені на рисунку

3.1



Рисунок 3.1. Етапи і методи розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку Радехівської ОТГ

*джерело: сформовано автором на основі [26].

У світі, який швидко змінюється, територіальні громади повинні мати стратегію розвитку, яка дозволить їм адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентоспроможними. Одним з ключових елементів такої стратегії є партнерство між різними зацікавленими сторонами, такими як органи місцевого самоврядування, населення, науковці та бізнес.

Це партнерство дозволяє територіальним громадам краще зрозуміти свої конкурентні переваги та пріоритетні напрями розвитку. Воно також сприяє залученню ресурсів та знань, необхідних для реалізації стратегії.

У результаті співпраці між різними учасниками реалізації інноваційної стратегії територіальної громади розробляється концепція довгострокового інноваційного розвитку. Ця концепція визначає основні цілі та завдання інноваційного розвитку, а також шляхи їх досягнення.

Наведемо більш конкретний приклад того, як партнерство між зацікавленими сторонами може допомогти Радехівській територіальній громаді розробити стратегію інноваційного розвитку:

- органи місцевого самоврядування можуть надати фінансування та підтримку інноваційним проектам;
- наука може надати технології та знання, необхідні для розвитку інновацій;
- бізнес може надати ринки збуту та робочі місця для інноваційних продуктів і послуг.

Партнерство між різними зацікавленими сторонами є ключем до успішного інноваційного розвитку Радехівської територіальної громади.

Як ми раніше могли побачити на рис. 3.1 форсайт - технології – це метод прогнозування, який дозволяє визначити бажане майбутнє територіальної громади на основі інновацій.

Форсайт є цінним інструментом для розробки стратегії інноваційного розвитку Радехівської територіальної громади, оскільки він дозволяє:

- покращити процес прийняття рішень, заснований на аналізі не лише наявних можливостей, а й реальних потреб громади;

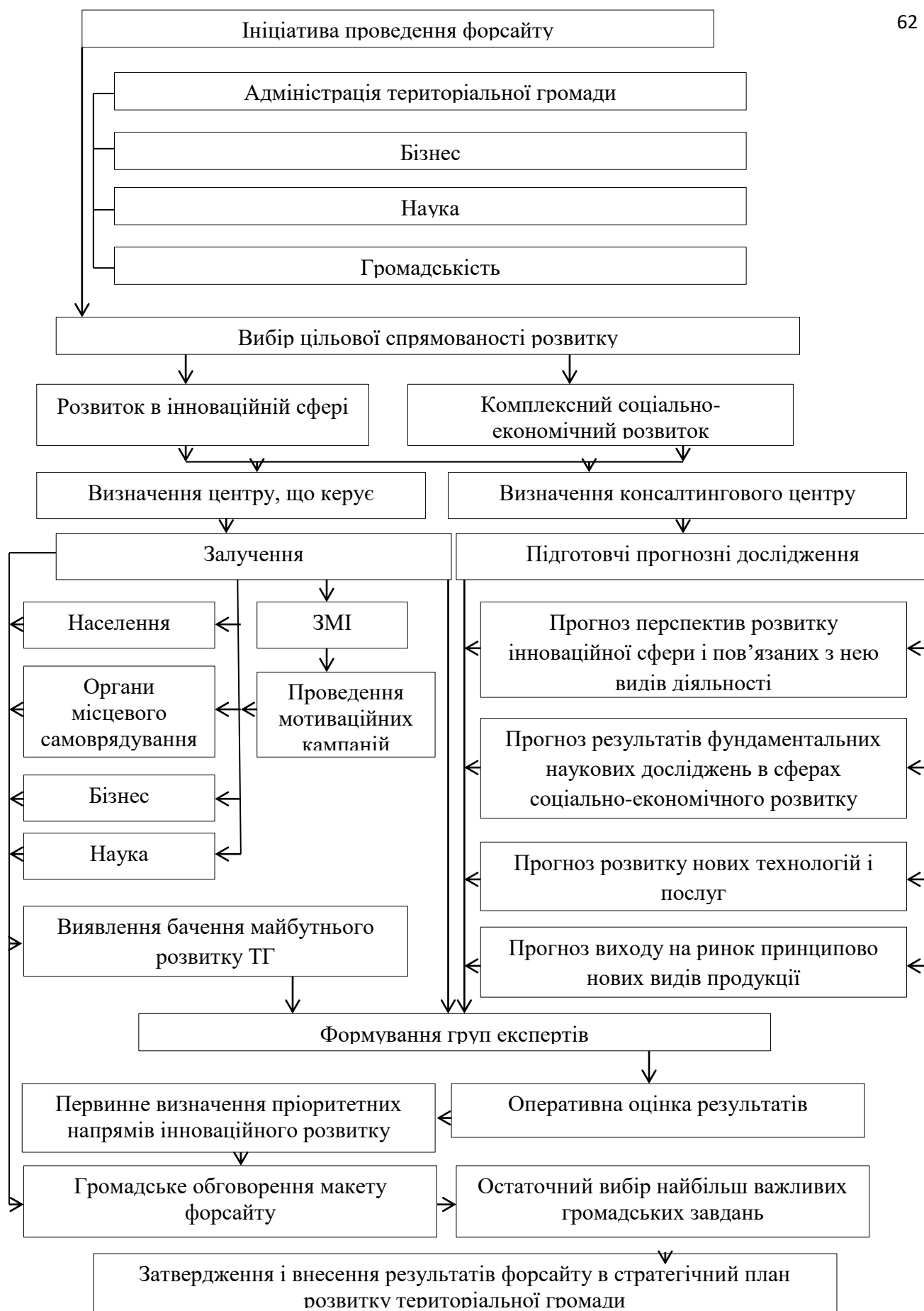


Рисунок 3.2 Механізм використання форсайт-технологій в цілях розробки стратегії інноваційного розвитку.

*джерело: сформовано автором на основі [26].

- розробити альтернативні сценарії розвитку територіальної громади, які враховують різні фактори, такі як технологічні зміни, соціальні потреби та економічні можливості;
- активізувати та об'єднати всі зацікавлені сторони у процесі розробки стратегії;
- сформулювати інноваційний підхід до політики соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Методологія стратегічного управління є важливим інструментом для успішного розвитку територіальної громади. Вона дозволяє громадам ефективно використовувати свій потенціал, відповідати вимогам зовнішнього середовища та досягати своїх цілей [10, с. 22].

Традиційні методи оцінки інноваційного потенціалу не завжди дають точну картину ситуації. Тому нам потрібно розробити нові індикатори, які будуть більш чутливими до специфіки територіальної громади. Етапи оцінки інноваційного потенціалу територіальної громади можна представити у вигляді наступних кроків (рис.3.3).



Рисунок 3.3 Етапи оцінки інноваційного потенціалу територіальної громади.

*джерело: сформовано автором на основі [26].

Інноваційна програма територіальної громади є важливим інструментом для розвитку інноваційної діяльності в громаді. Вона допомагає громадам ефективно використовувати свій потенціал та досягати своїх цілей.

Механізм реалізації інноваційної програми територіальної громади передбачає наявність ефективної системи, яка забезпечує нормативно-правове, організаційне та фінансове забезпечення виконання програми.

Нормативно-правове забезпечення є важливим фактором для успішного виконання інноваційної програми. Воно дозволяє забезпечити правову визначеність, прозорість та ефективність інноваційної діяльності в громаді.

Пропонований нами організаційний механізм реалізації інноваційної програми – це ланцюжок, який з'єднує різні елементи інноваційної системи громади. Він дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між цими елементами та досягти спільної мети.

3.2 Розробка заходів для вдосконалення стратегії розвитку Радехівської ТГ

Війна росії проти України завдала величезної шкоди економіці та всій країні. Було зруйновано значну частину промисловості, транспорту, житлового фонду, а також соціальної та критичної інфраструктури. Ці проблеми призвели до виникнення фінансових труднощів для держави та місцевих громад. Зросли витрати на оборону, підтримку населення та економіки.

Війна завдала значної шкоди економіці України, що призвело до зменшення доходів місцевих бюджетів. Особливо це відчутно в тимчасово окупованих, деокупованих та громадах, які перебувають у зоні активних бойових дій [6].

Воєнний стан створив для Радехівської громади нові виклики. Вони повинні формувати нові програми соціально-економічного характеру, щоб підтримати населення, ТРО та військовослужбовців.

Конкретніше, ці програми повинні включати такі заходи:

- підтримку та забезпечення ТРО;

- гарантування безпеки й обороноздатності;
- облаштування чи будівництво місць укриття;
- адресну фінансову підтримку військовослужбовців і членів їхніх сімей;
- виконання бюджетних програм з підтримки та забезпечення потреб ВПО

Ці програми необхідні для того, щоб забезпечити життєдіяльність громад та допомогти людям, які постраждали від війни.

У зв'язку з війною, для місцевих громад важливо мати точну інформацію про стан місцевої економіки. Ця інформація необхідна для того, щоб розробити ефективні програми відновлення та розвитку.

Згідно з дослідженням, понад 40 % місцевих органів влади зазначають, що для розробки таких програм їм не вистачає інформації про місцеву економіку.

Таким чином, вважаємо за потрібне рекомендувати Радехівській територіальній громаді, з метою вдосконалення її стратегії розвитку у розділі інформаційного забезпечення розробити та використовувати економічний профіль громади.

Економічний профіль громади – це документ, який відображає стан місцевої економіки. Він допоможе місцевим органам влади побачити, що відбувається в громаді, і прийняти правильні рішення для її розвитку.

Дані економічного профілю Радехівської громади повинні бути такими, щоб вони дозволяли місцевим органам влади аналізувати реальний стан економіки громади. Це допоможе їм:

- збільшити надходження від оренди нерухомості та за податковими зобов'язаннями;
- залучити бізнес та інвесторів для відновлення та розвитку громади;
- відстежувати динаміку, стан функціонування та міграцію місцевого бізнесу.

Наприклад, дані про кількість підприємств, кількість робочих місць, обсяги виробництва та продажів можуть допомогти місцевим органам влади визначити, які галузі економіки є найбільш перспективними та потребують підтримки.

Крім того, економічний профіль громади є важливим ресурсом для місцевих органів влади, оскільки він допомагає їм приймати оперативні та ефективні управлінські рішення.

Це відбувається тому, що економічний профіль містить актуальну інформацію про соціально-економічний стан громади.

Наприклад, якщо економічний профіль показує, що в громаді зростає безробіття, місцеві органи влади можуть прийняти рішення про створення нових робочих місць. А якщо економічний профіль показує, що в громаді зростає кількість підприємств, які виробляють шкідливі для навколишнього середовища продукти, місцеві органи влади можуть прийняти рішення про запровадження нових екологічних норм.

Таким чином, економічний профіль громади є важливим інструментом для місцевих органів влади, оскільки він допомагає їм приймати ефективні рішення для розвитку громади.

У розділі 2 кваліфікаційної роботи нами було проведено SWOT – аналіз, результати якого ми оптимізували у комплекс найбільш вагомих слабких сторін Радехівської ОТГ, а саме, це: дисбаланс ринку праці, складні умови для діяльності малого бізнесу, наявність ділянок із незадовільним станом дорожнього покриття, негативна демографічна тенденція.

Отже, дисбаланс ринку праці може бути подоланий шляхом співпраці між освітніми закладами, роботодавцями та органами місцевого самоврядування. Ці суб'єкти повинні об'єднати свої зусилля для того, щоб забезпечити відповідність між потребами ринку праці та кваліфікацією випускників освітніх закладів.

Для реалізації потенціалу громади необхідно створити сприятливі умови для діяльності малого бізнесу. Це можна зробити шляхом проведення наступних заходів:

- покращити ефективність підтримки з боку регіональних інституцій;
- розробити та реалізувати місцеві програми підтримки малого бізнесу;
- сприяти створенню сприятливої економічної кон'юнктури.

Недостатня кількість коштів на ремонт і утримання доріг у сільській місцевості призводить до їхнього незадовільного стану. Це, у свою чергу, негативно впливає на пасажирське сполучення між сільськими населеними пунктами та іншими громадами.

Для покращення ситуації необхідно вжити заходів щодо збільшення фінансування ремонтних робіт та утримання доріг у сільській місцевості. Це можна зробити за рахунок коштів державного бюджету, місцевих бюджетів та інших джерел.

Також необхідно запровадити програми підтримки розвитку громадського транспорту у сільській місцевості. Це допоможе покращити транспортну доступність сільської місцевості та полегшити життя мешканцям.

Для подолання негативних демографічних тенденцій необхідно вжити таких заходів:

- створити сприятливі умови для життя та роботи в сільській місцевості;
- забезпечити доступ до якісної освіти та медичної допомоги;
- сприяти залученню інвестицій у розвиток сільської місцевості.

Реалізація цих заходів допоможе зупинити відтік населення з сільської місцевості та підвищити економічну активність населення.

Дослідивши у кваліфікаційній роботі можливі загрози для Радехівської ОТГ, пропонуємо основні рекомендації щодо подальших кроків у розвитку ОТГ та вдосконалення її стратегії розвитку:

1. посилити підготовку кадрів та надавати підтримку у розвитку адміністративних навичок;
2. забезпечити фінансову стійкість Радехівської територіальної громади через різні джерела фінансування, включаючи інвестиції та розвиток місцевих економічних ресурсів;
3. сприяти обміну досвідом між Радехівською територіальною громадою та підтримувати міжгромадську співпрацю;
4. активно залучати громадян до процесу розробки та впровадження стратегій розвитку, надавати їм можливість висловити свої погляди та пропозиції.

Ця робота становить значущий крок у напрямку розуміння важливості децентралізації та стратегій розвитку ОТГ для сталого розвитку місцевих громад.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи отримані наукові результати. Визначено, що не існує підходу до визначення економічного змісту поняття «стратегія». Досліджено, що процес стратегічного планування є інструментом, за допомогою якого обґрунтовуються управлінські рішення в області виробничо-комерційної діяльності.

Визначено, що до факторів впливу на рівень міського економічного розвитку відносять жорсткі і м'які чинники. Жорсткі фактори характеризуються незмінними ознаками для певної території та складністю змінити їх в короткий часовий інтервал. Визначено, що м'які фактори передбачають результати якісної оцінки економічного середовища, на які доцільно впливати з метою покращення їх стану у невеликий періоду часу.

Доведено, що під стратегією розвитку об'єднаної територіальної громади слід розуміти як довгостроковий план, який окреслює загальний напрямок дій місцевої влади та її партнерів (бізнес-сектору, громадських організацій, мешканців), а також визначає шляхи та засоби його реалізації.

У кваліфікаційній роботі зроблено аналіз соціально-економічного стану Радехівської міської ради. На початку аналітичної частини зроблено аналіз фінансових активів Радехівської міської ради протягом 2020-2022 рр.

Провівши аналіз фінансових активів, варто зауважити, що вартість основних засобів за досліджуваний період несуттєво проте зменшується на 2,87%. Така тенденція спричинена збільшеною сумою зносу на 39245969 грн, протягом досліджуваного періоду, що складає 233,88 %. Якщо аналізувати показник незавершених капітальних інвестицій, то їх обсяг збільшено на 70998 грн. у 2022 році. Порівнюючи цей показник із 2020 роком, спостерігаємо його незначне збільшення всього на 2,50 %.

Обсяг внесеного капіталу Радехівської територіальної громади у досліджуваний період помітно збільшений на 125,41 % це пов'язано із збільшенням оприбуткованих активів. Проте показник фінансового результату спостерігається у тенденції до зменшення на -39128884 грн. Обсяги цільового фінансування за 2020-2022 роки незначно, проте збільшуються на 2,50 %.

Загалом варто зауважити, що показники власного капіталу позитивно характеризуються у динаміці проте необхідно внести зміни у формування фінансового результату Радехівської ОТГ.

Загальні доходи Радехівської ОТГ за досліджуваний період 2020-2022 роки збільшується на 50% та складає 52886323,00 грн. станом на 1 січня 2023 року. При цьому також помітно збільшується обсяг бюджетних асигнувань на 132,27%. Динаміка зменшення спостерігається у доходах від продажу активів та трансфертах.

Варто зазначити що відбулося збільшення інших доходів від необмінних операцій на 87,65% за досліджуваний період. Отже, даний аналіз дозволяє нам зробити висновок, що в загальному фінансові доходи до Радехівської ОТГ характеризуються позитивними ознаками.

У звітному періоді, з 1 січня по 31 грудня 2023 року, з міського бюджету було витрачено 336,395,5 мільйонів гривень. Це становить 94,6% від річних призначень з урахуванням змін, які можуть відбуватися протягом року.

З загального фонду, який є основним фондом бюджету, було витрачено 317,981,1 мільйонів гривень. Це становить 95,0% від річних призначень за загальним фондом.

З спеціального фонду, який є допоміжним фондом бюджету, було витрачено 18,414,4 мільйонів гривень. Це становить 87,3% від річних призначень за спеціальним фондом.

В загальному варто зазначити, що спостерігається тенденція незначного скорочення витрат Радехівської ОТГ. При цьому варто зауважити, що витрати на виконання бюджетних програм за період 2020-2022 років помітно збільшилися на 119,43%, що становить 49835535, 00 грн. на січня 2023 року. Доволі вагоме збільшення спостерігається за іншими витратами за необмінними операціями, а саме на 312,38%.

У кваліфікаційній роботі проведено зовнішній аналіз – оцінка основних загроз і можливостей, що визначаються зовнішнім щодо громади середовищем та внутрішній аналіз – аналіз сильних і слабких сторін громади, які забезпечують визначення основних проблем розвитку територіальної громади.

На основі SWOT- аналізу здійснено ідентифікацію проблем та вибір пріоритетних напрямків розвитку громади. Громада має значні перспективи економічного і соціального розвитку, пов'язані з вигідним географічним розташуванням, прогресивною та дієвою місцевою владою (за даними опитування), та працелюбністю мешканців району, розвитку підприємництва, туризму, використанню вільних земельних ділянок.

Оскільки, сучасні умови вимагають від держави та органів місцевого самоврядування змін у підходах до управління територіальним розвитком, нами удосконалено механізми та інструменти з використанням форсайт-технологій в цілях розробки стратегії інноваційного розвитку, які дозволять забезпечити конкурентоспроможність територій та їхній інноваційний розвиток.

Зокрема представлено етапи і методи розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку Радехівської ОТГ і її оцінки.

Також, нами рекомендовано Радехівській територіальній громаді, з метою вдосконалення її стратегії розвитку у розділі інформаційного забезпечення розробити та використовувати економічний профіль громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Батанов, О. В. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. *Вісник Центральної виборчої комісії*, 2(12). 2008. С. 51-57.
2. Безена І. Нові стратегії розвитку територіальної громади як фактор сталого розвитку регіону. *Редакційна колегія*. 2020. С. 34-37.
3. Бурик, З. М. Розвиток регіонів та об'єднаних територіальних громад в контексті децентралізації. *Інвестиції: практика та досвід*, 23. 2020. С. 85-90.
4. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. С. 74-78.
5. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
6. Вплив війни на бюджети територіальних громад : дослідження Програми USAID DOBRE. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/17356>.
7. Гарасим П. М.; Гринишин Г. М.; Березовська Н. І. Структурно-динамічні зміни та стратегія розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізаційних процесів. *Ефективність державного управління*, 2022, 70/71: 23-28.
8. Гарбар Ж. В., Бондалетова Т. О. Особливості формування бюджетів об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка та держава*. 2021. С. 45-51.
9. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 72-76.
10. Дробенко П. О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів : Сполом, 2001. С. 118

11. Загірняк Д. Глухова В. Кравченко Х. Тенденції формування бюджетних ресурсів територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. С. 53.
12. Зверяков, М. І., Ковальов, А. І., Сментина, Н. В. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації. Одеса. 2017. С.175 .
13. Ільїна М. В.; Шпильов Ю. Б. Інституціональне середовище формування стратегії розвитку територіальних громад. *Приазовський економічний вісник*. 2020. С. 26-31.
14. Костюкевич Р. М., Мандзюк О. М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем : зб. наук. Праць. 2016. № 26. С. 74 - 82.
15. Кравців, В. С., Сторонянська, І. З. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку. Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України. 2020. 531 с.
16. Крайник, О., Федорчак, О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2(43). 2022. С. 118-125.
17. Малишко В. В., Макарчук І. М., Дем'яненко Л. О. Аналіз формування і використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів. 2021.
18. Мамедов С. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. *Електронний журнал «Держ авне управління: удосконалення та розвиток»*. 2014. №12 URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=797> (дата звернення 25.10.2023)
19. Манюк Р.І.Вдосконалення стратегії розвитку громади, на прикладі Микулинецької територіальної громади: кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / Р.І. Манюк. - Тернопіль: ТНТУ, 2022. - 61 с.
20. Матвеева О. Європейська парадигма сталого розвитку територіальних громад: досвід для України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021.С. 148-157.

21. Машлій Г.Б., Мосій О.Б. Моніторинг перспектив та інвестиційні інструменти розвитку територіальних громад. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. №3 (30). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-30-2021>
22. Мельник А. Ф. Державне та регіональне управління. Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 452 с.
23. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л. Управління розвитком муніципальних утворень. Теорія, методологія, практика. Монографія. Тернопіль: економічна думка. 2007. 476 с.
24. Николайчук О.Л. "FAIR TRADE" – принципи справедливої торгівлі. Збірник тез V-тої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 68 річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. ЛНАУ, 2019, с.246-248
25. Оксентюк Р. А. Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, на прикладі Скала-Подільської селищної ради. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія*. 2020. С.144-165.
26. Пакуліна А. А. Ресурсне забезпечення розвитку соціальної інфраструктури муніципальних утворень : тези доповіді. Тренди та інновації в сучасній економіці : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 23-24 квітня 2015 р. С. 118-121.
27. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*, 2021, 1 (7): 195-215.
28. Полторак А. С. Організація соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Modern Economics*. 2022. № 33(2022). С. 88-98.
29. Попова, Н. В., Н. М. Белєвцова. "Розробка стратегії розвитку підприємства." *Вісник економіки транспорту і промисловості* 29 (2010): 359-363.)
30. Прієшкіна О. Територіальна громада в політичній системі та системі місцевого самоврядування. [Електронний ресурс] *Юридичний вісник*

«Державне управління та самоврядування». 2012. – Режим доступу: http://yurvisnyk.in.ua/v1_2012/06.pdf

31. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 .05. 1997 р. № 280/97-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

32. Саєнко П. О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Економіка і суспільство*, 2016, 7: 594-598.

33. Скірка Н.Я. Стимулювання інвестиційної діяльності як чинник чинник оптимізації структури економіки країни: теоретичні та практичні аспекти : Науковий вісник НЛТУ України № 18(6). Київ : 2008. 378 с.

34. Скупченко Д. О. Нормативно-правове забезпечення розвитку територіальних громад в Україні. *UDC 35.085 Editorial board*. 2017. С. 158.

35. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчальний посібник). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

36. Федчак Р. SWOT-аналіз в системі стратегічного планування територіальною громадою. *IV Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*. 2019. С. 324-326.

37. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.

38. Хашиєва Л.В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. URL :<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/5/06.pdf> (дата звернення 22.10.2019).

39. Хірівський, Р., Брух, О., Бернацька, І. Методологічні аспекти стратегічного планування у контексті розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Аграрна економіка*, 12(3-4). 2019. С. 17-24.

40. Хрущ С.В. Інноваційні технології публічного управління та адміністрування: теорія і кращі практики 21 століття: Матеріали Всеукраїнської науково - практичної конференції. 2020. С. 115-117.

41. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2018. С. 54-61.
42. Шарий В. І., Дендемарченко Г. Г. Методика стратегічного управління розвитком територіальної громади в Україні. *Університетські наукові записки*. 2010. С. 291-298.
43. Шарлей Р., Кавунець А. В., Безпалько О. М., Москалу М., Ланова А.І. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник / «Єврорегіон «Дністер», 2018. С. 78
44. Шевченко О., Ліснєвська Ю. Удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, 2023.1.1: С. 36-40.
45. Шерстюк Р., Андрушків Б., Храпкіна В., Кирич Н., Погайдак О. Досвід реалізації стратегії розвитку територіальних громад у постконфліктних умовах. Стратегії сталого розвитку територій в умовах посткризового відновлення. Монографія. Київ, 2021. С. 73–101.