

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І 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: Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади  
наприкладі Жовківської міської ради Львівської області

Виконав: студент 6 курсу, групи МО-61  
Спеціальність 073 "Менеджмент"  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

**Фялковський Ярослав Ярославович**  
(прізвище та ініціали)

Керівник д.ф. ст. викладач Колодій І.В.  
(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

**ДУБЛЯНИ 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

Освітній ступінь  
Спеціальність

Магістр  
073 "Менеджмент"  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувачка кафедри**  
**менеджменту ім. проф.**  
**Є.В. Храпливого**  
(назва кафедри)

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
**Лілія ВОЙНИЧА**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**«06» березня 2023 року**

**З А В Д А Н Н Я**  
**на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти**

Фялковський Я.Я.

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади на прикладі Жовківської міської ради Львівської області

Керівник роботи д.ф. ст. викладач Колодій І.В.

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

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “\_\_” \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_/к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 08.01.2024р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність господарства

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

**РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ**

1.1 Характеристики децентралізаційної реформи в Україні та етапи формування об'єднаних територіальних громад.

1.2 Поняття стратегії та стратегічного розвитку громади

1.3. Методика дослідження

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЖОВКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ**

## РАДИ

2.1 Загальна характеристика функціонування Жовківської міської ради та аналіз її організаційної структури

2.2. Аналіз Жовківської міської ради

2.3. Оцінка фінансово-економічної спроможності територіальної громади.

## РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

3.1 Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громади

3.2 Розроблення можливих сценаріїв розвитку об'єднаної територіальної громади

3.3 Впровадження та реалізація стратегії об'єднаної територіальної громади

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання 06.03.23 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту ( 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 матеріалів для кваліфікаційної роботи).	06.03.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.11.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	15.12.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	08.01.24 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи,

д.ф. ст.викладач

Ірина Колодій

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади на прикладі Жовківської міської ради Львівської області

**Мета кваліфікаційної роботи** – є дослідження діяльності Жовківської міської ради та розроблення проектної пропозиції щодо формування територіальної громади за участю сільської ради.

**Об'єкт дослідження** – публічна діяльність Жовківської міської ради.

**Предмет дослідження** – є аналіз теоретичних засад та практичних аспектів діяльності публічної установи. Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання діяльності органів місцевого самоврядування, звітно-статистичні дані досліджуваної публічної організації, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань.

**Методи дослідження:** системний підхід – для теоретичного визначення сутності соціально-економічного розвитку територіальних громад та його оцінки; методи порівняльного аналізу та синтезу – для виявлення закономірностей забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад; статистичні методи для оцінки ефективності стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад; економіко-математичного моделювання – для обґрунтування впливу інструментів бюджетної політики на соціально-економічний розвиток територіальних громад.

## АНОТАЦІЯ

Розглянуто теоретичні аспекти формування стратегії розвитку громади. Проаналізовано та охарактеризовано децентралізаційні реформи в Україні та етапи формування об'єднаних територіальних громад, стратегії та стратегічного розвитку громади.

Проаналізовано основні аспекти діяльності Жовківської міської ради, проведено фінансово-економічну спроможність територіальної громади.

Запропоновано можливі сценарії розвитку об'єднаної територіальної громади, акцентовано на нормативно-правовому забезпеченні розробки стратегій громади, нормативно-правовому забезпеченні розробки стратегій громади.

**Ключові слова:** територіальні громади, стратегічний розвиток.

## SUMMARY

The theoretical aspects of community development strategy formation have been considered. Decentralization reforms in Ukraine and the stages of forming united territorial communities, as well as the strategies and strategic development of the community, have been analyzed and characterized.

The main activities of Zhovkivska city council have been examined, and the financial-economic capacity of the territorial community has been assessed.

Possible scenarios for the development of the united territorial community have been proposed, with emphasis on the normative-legal support for community strategy development.

**Keywords:** territorial communities, strategic development.

## ЗМІСТ

	7
ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	9
1.1 Характеристики децентралізаційної реформи в Україні та етапи формування об'єднаних територіальних громад.	9
1.2 Поняття стратегії та стратегічного розвитку громади	18
1.3. Методика дослідження	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЖОВКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	29
2.1 Загальна характеристика функціонування Жовківської міської ради та аналіз її організаційної структури	29
2.2. Аналіз Жовківської міської ради	34
2.3. Оцінка фінансово-економічної спроможності територіальної громади.	39
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	50
3.1 Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громади	55
3.2 Розроблення можливих сценаріїв розвитку об'єднаної територіальної громади	65
3.3 Впровадження та реалізація стратегії об'єднаної територіальної громади	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69

## ВСТУП

Найважливіша проблема українського суспільства є невміння домовлятися, об'єднуватися, бути єдиним цілим. Адже світове співтовариство - це єдиний організм, який повинен функціонувати злагоджено, а якщо у нього існують проблеми, значить, він потребує лікування. Але сьогодні почуття спільності не популярно. Кожна людина вирішує тільки за себе, максимум - за членів своєї сім'ї. У світі запанувала епоха егоїзму.

Егоїзм має пряме відношення до такої важливої сфери суспільного життя як влада. Просунутися в бік вирішення проблем суспільства можна тільки за допомогою осягнення принципу роботи природних систем.

Але як відомо все починається з малого і зміни є, тому підтвердження прийнятий закон від 05.02.2015 № 157-VIII «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Станом на сьогодні люди на місцях не розуміють для чого потрібно об'єднуватися і бояться різного роду змін. Тому децентралізація проходить повільно.

Проте, якщо людям правильно пояснити реформу і обґрунтувати мету об'єднання ця ситуація зміниться. При цьому правильно розроблена, обрана і впроваджена стратегія є частиною майбутнього успіху, чим пояснюється актуальність обраної мною теми.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких завдань:

- провести аналіз основних аспектів публічної діяльності
- Жовківської міської ради;
- дослідити бюджетне забезпечення діяльності ради;
- впровадити та реалізувати стратегію об'єднаної територіальної громади;

- обґрунтувати доцільність реалізації Стратегії Жовківської міської ради.

**Об'єктом дослідження**- публічна діяльність Жовківської міської ради.

**Предметом дослідження** є аналіз теоретичних засад та практичних аспектів діяльності публічної установи. Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання діяльності органів місцевого самоврядування, звітно-статистичні дані досліджуваної публічної організації, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань.



# РОЗДІЛ 1

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

### 1.1. Характеристики децентралізаційної реформи в Україні та етапи формування об'єднаних територіальних громад.

Формування сучасної та ефективної системи управління стало критичним фактором для виходу України з трансформаційної кризи. Довгий час увага до необхідності нової системи управління для подолання кризи була недостатньою. Реформування державного управління передбачає проведення адміністративних змін, оскільки існуюча система не лише неефективна, а й залишається спадковістю радянських часів та не відповідає потребам населення. Основна мета адміністративної реформи - створення управлінської системи, що дозволить країні розвиватися, мати стабільність та вплив у світі, з урахуванням потреб громадян та національних інтересів.

Витрати на утримання управлінського персоналу будуть адекватними фінансово-економічному стану держави [2].

Схематичне зображення змісту адміністративної реформи наведено на рис.

1.1.

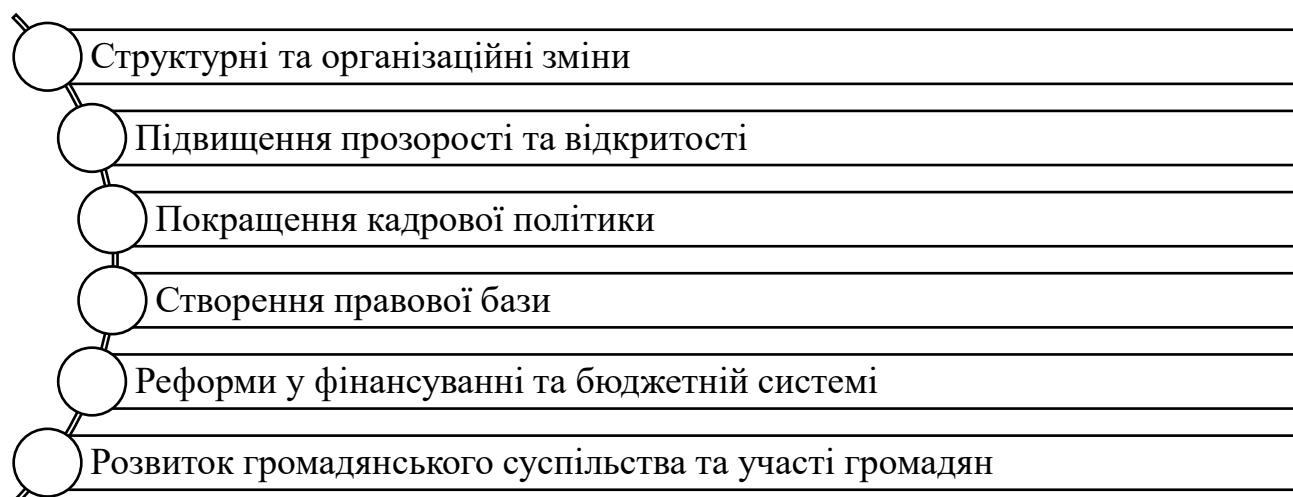


Рисунок 1.1 – Зміст адміністративної реформи

Структурні та організаційні зміни : Перегляд організаційних структур, скорочення бюрократії, реорганізація та оптимізація державних установ і відомостей з призначення підвищення ефективності та зменшення витрат.

Підвищення прозорості та відкритості : Реформи, спрямовані на підвищення рівня доступності інформації, зокрема, забезпечення публічності рішень та дій державних органів.

Покращення кадрової політики : Зміни в системі підбору, розвитку та оцінки кадрів, для забезпечення професійності та компетентності в державному управлінні.

Впровадження сучасних технологій : Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління, в тому числі в електронному урядуванні та наданні електронних послуг громадянам.

Створення правової бази : Розробка та прийняття нових законів, регулюючих сферу державного управління, які відповідають сучасним вимогам та нормам.

Реформи у фінансуванні та бюджетній системі : Оптимізація бюджету, підвищення ефективності витрат та забезпечення прозорості у фінансових процесах.

Розвиток громадянського суспільства та участі громадян : Залучення громадськості до управління, створення умов для активної участі громадян у прийнятті рішень та контролю за владою.

Задля досягнення мети адміністративної реформи потрібно вирішити кілька ключових завдань [2]:

- Організація ефективного управління на центральному та місцевому рівнях.
- Впровадження сучасної системи місцевого самоврядування.

- Запровадження нової ідеології функціонування у виконавчій владі та місцевому самоврядуванні, спрямованої на забезпечення прав та свобод громадян, а також надання якісних державних та громадських послуг.
- Реорганізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування за новими принципами.
- Створення сучасної системи навчання та підвищення кваліфікації керівних кадрів у сфері управління.

Впровадження раціонального адміністративно-територіального устрою.

Адміністративна реформа має бути реалізована у декількох напрямках

рис.1.2

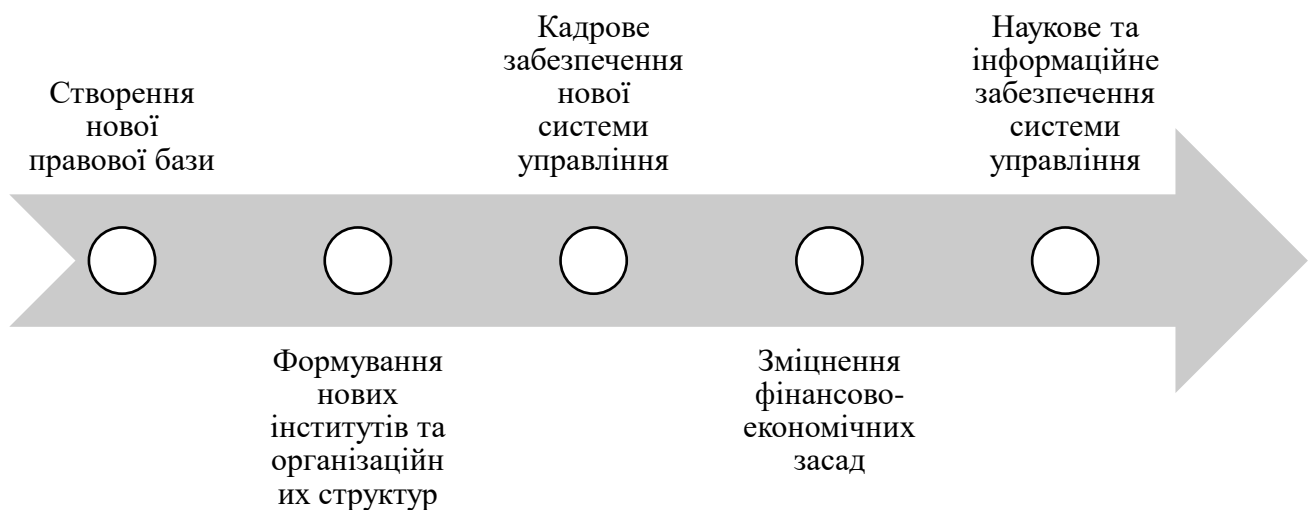


Рисунок 1.2. Реалізація адміністративної реформи

Створення нової правової бази: Розроблення законодавства, що регламентує державне управління в Україні.

Формування нових інститутів та організаційних структур: Створення нових установ та інструментів для управління державними справами.

Кадрове забезпечення нової системи управління: Розвиток та підготовка кваліфікованих кадрів для впровадження реформ.

Зміцнення фінансово-економічних засад: Покращення фінансових аспектів управління державними справами.

Наукове та інформаційне забезпечення системи управління: Розробка механізмів наукового та інформаційного моніторингу функціонування нової системи управління.

Реорганізація організаційних структур у виконавчій владі становить найскладнішу проблему в адміністративній реформі України. Після отримання державної незалежності обсяги управлінської діяльності в деяких галузях зросли в 20-30 разів, а окремі (такі як оборона, зовнішня політика) були створені з нуля. Тому підходи до реформування апарату управління, характерні для радянських часів, сьогодні вже не ефективні. Тут потрібен системний підхід, який дозволить визначити оптимальну кількість та структуру органів виконавчої влади відповідно до потреб України.

Під час глибоких змін в країні Україна стикалася з проблемами в організації виконавчої влади нового типу. Нинішня структура уряду України стає перешкодою на шляху до економічного росту. Міністерства не зуміли сформулювати та реалізувати ефективну політику для зменшення розмірів тіньової економіки, запобігання погіршенню умов у сфері охорони здоров'я та освіти, подолання різниці в розвитку регіонів та зменшення бідності серед значної частини населення. Державна служба є неефективною, оскільки її трансформація в повноцінний інститут, що забезпечує реалізацію державної політики, ще не завершена.

Заходи реформування, визначені у Концепції, базуються на основних принципах функціонування виконавчої влади в демократичній, правовій державі,

які вироблені світовою практикою. Серед цих принципів ключове значення мають наступні [2]:

- Першочерговість законодавчого регулювання обов'язків, повноважень та процедур діяльності органів виконавчої влади.
- Незалежність виконавчої влади у межах, встановлених Конституцією та законами України, від впливу органів законодавчої та судової влади.
- Проведення внутрішнього та судового контролю за діяльністю органів виконавчої влади з метою забезпечення поваги до особи, справедливості та постійного підвищення ефективності управління.
- Відповідальність органів виконавчої влади та їх посадових осіб перед громадянами за їхні рішення, дії або бездіяльність, якщо були порушені права громадян.
- Впровадження механізмів контролю за роботою виконавчої влади через парламентську демократію, з урахуванням політичного характеру вищих посад у ключових органах виконавчої влади.

Принципи ефективності, прозорості та доброчесності у роботі уряду та інших органів виконавчої влади. Реформування державної служби в Україні має на меті забезпечити підбір та розміщення висококваліфікованих, принципових та патріотично налаштованих кадрів у системі управління. В ході адміністративної реформи важливо законодавчо врегулювати інститут служби в органах місцевого самоврядування.

Виконавча влада, яка втілює принципи демократичної, соціально-правової держави, створює механізми для забезпечення прав і свобод громадян, а також надання широкого спектру державних, у тому числі управлінських, послуг. Держава націлено зменшує своє втручання в життєві питання громадян, надаючи лише ті послуги, які на даний момент розвитку суспільства може гарантувати і які неможливо знайти на ринку послуг. Її постійний зусиллям є делегування своїх

функцій механізмам ринкової саморегуляції та недержавним інституціям. Цей процес має підґрунтя в такому:

Надання послуг від виконавчої влади повинно спрямовуватися на задоволення потреб особистості та суспільства. Тому важливо визначити перелік необхідних послуг для громадян та критерії оцінки їх якості та ефективності.

Соціальні процеси мають бути регульовані державою лише у випадках, коли це визначається загальними інтересами суспільства. Взаємовідносини між споживачами та постачальниками товарів і послуг вирішуються на ринку, за винятком ситуацій, коли ринок не може адекватно задовольнити потреби суспільства.

Послуги управління мають бути платними лише у випадках, коли громадянин може вирішити, чи скористатися цією послугою, чи ні. Надання управлінських послуг слід акцентувати, переважно, на нижчих рівнях виконавчої влади, для того щоб бути ближчим до споживачів. В окремих випадках може виникнути необхідність надавати послуги на більш високому рівні, враховуючи економічні або якісні потреби.

Адміністративна реформа розглядається як тривалий процес, який включає три етапи. Перший етап передбачає розроблення та ухвалення Концепції адміністративної реформи та Програми її впровадження, зорієнтованих на вирішення термінових завдань щодо поліпшення окремих компонентів системи державного управління.

Другий етап передбачає впровадження організаційно-правових основ трансформації ключових елементів системи державного управління.

Третій етап спрямований на подальше удосконалення та формування нових інститутів, організаційних структур та інструментів державного управління. На кожному етапі проводяться заходи зі зміцнення, оновлення фінансово-

економічних засад державного управління та забезпечення необхідного законодавчого, кадрового, наукового та інформаційного супроводу реформи.

Процес формування об'єднаних територіальних громад пройде кілька етапів відповідно до вимог Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Загалом, мінімальний термін для проведення цього процесу становить 350 днів. Однак фактично цей термін може бути подовжений, особливо після виборів, коли настає перехідний період для формування керівництва та робочих органів рад, отримання повноважень керівниками ОТГ та працівниками відповідних виконавчих структур.

Упродовж 2015–2018 років кількість об'єднаних територіальних громад зростає в 4,6 рази до 728 у 490 районах. Чисельність жителів об'єднаних територіальних громад у 2018 році склала 6,3 мільйони осіб (14,9% загальної кількості населення України), це в 4,5 рази більше, ніж у 2015 році.

Щодо площі цих громад, то вона у 2018 році становила 179,2 тисяч квадратних кілометрів (31,1% загальної площі України), що в 4,9 рази більше, ніж у 2015 році.

Протягом цього періоду кількість територіальних громад, які стали частиною об'єднаних територіальних громад, зростає в 4,2 рази до 3378 одиниць у 2018 році (що становить 30,1% від загальної кількості рад на базовому рівні на 01.01.2015 року).

У той же час, кількість незгрупованих територіальних громад скоротилася на 24,7%, або становить 69,9% від загальної кількості рад на базовому рівні на 01.01.2015 року. Ці показники свідчать про успішний кількісний та якісний розвиток об'єднаних територіальних громад, що відповідає наблизеним європейським стандартам [3].

За даними офіційного веб-порталу Верховної Ради України було зареєстровано 686 громад (табл. 1.2, 1.3) [5].

Таблиця 1.2 – Кількість адміністративно-територіальних одиниць по регіонах на 1 січня 2020 року [5]

	Райони	Об'єднані територіальні громади	Міста (всього)	Райони в містах	Селища міського типу	Сільські населенні пункти
1	2	3	4	5	6	7
Україна	490	686	461	108	883	28376
		Області				
Вінницька	27	35	18	-	29	1457
Волинська	16	41	11	-	22	1054
Дніпропетровська	22	56	20	18	46	1435
Донецька	18	10	52	21	131	1115
Житомирська	23	47	12	2	43	1613
Закарпатська	13	6	11	-	19	578
Запорізька	20	36	14	7	22	914
Ів. Франківська	14	28	15	-	24	765
Київська	25	9	26	-	30	1126
Кіровоградська	21	5	12	2	27	991
Луганська	18	9	37	4	109	780
Львівська	20	25	44	6	34	1850



Миколаївська	19	28	9	4	17	885
Одеська	26	26	19	4	33	1123
Полтавська	25	44	16	5	20	1805
Рівненська	16	28	11	-	16	999
Сумська	18	34	15	2	20	1455
Тернопільська	17	39	18	-	17	1023
Харківська	27	17	17	9	61	1673
Херсонська	18	24	9	3	31	658
Хмельницька	20	39	13	-	24	1414
Черкаська	20	31	16	2	14	824
Чернівецька	11	27	11	-	8	398
Чернігівська	22	42	16	2	29	1465

Таблиця 1.3 –Склад об'єднаних територіальних громад по регіонах 2020 року [5]

Регіон	Об'єднані територіальні громади	В них включено		
		Міста (всього)	Селища міського типу	Сільські населенні пункти
Україна	686	98	229	8264
Області				
Вінницька	35	6	10	208
Волинська	41	2	13	480
Дніпропетровська	56	3	24	738
Донецька	10	4	7	187
Житомирська	47	7	22	834
Закарпатська	6	3	-	34
Запорізька	36	4	7	396
Ів-Франківська	28	2	11	181
Київська	9	2	3	75
Кіровоградська	5	3	-	48
Луганська	9	-	7	138

Львівська	25	4	4	244
Миколаївська	28	2	8	279
Одеська	26	5	7	266
Полтавська	44	6	9	626
Рівненська	28	1	6	319
Сумська	34	7	11	572
Тернопільська	39	7	13	354
Харківська	17	2	14	291
Херсонська	24	1	10	195
Хмельницька	39	5	15	710
Черкаська	31	4	4	168
Чернівецька	27	7	4	142
Чернігівська	42	11	20	779

Виходячи з офіційних даних Державної служби статистики України, можемо зазначити зменшення кількості новоутворених ОТГ в 2019 році (686 од.) порівняно з 2018 роком (728 од.).

## 1.2. Поняття стратегії та стратегічного розвитку громади

Стратегія громади — це документ, що визначає основні напрями розвитку території на певний період, зазвичай на декілька років. Вона містить цілі, завдання, пріоритети та конкретні заходи, спрямовані на покращення різних сфер життя громади, таких як економіка, соціальна сфера, інфраструктура, екологія тощо.

Стратегічний розвиток громади — це процес планування й втілення стратегічних заходів, спрямованих на забезпечення сталого та збалансованого розвитку території. Він враховує потреби та інтереси мешканців, розвиток галузей господарства, підвищення якості життя та збереження природних ресурсів.

Обидва поняття є важливими для визначення мети та шляхів розвитку громади, вони орієнтовані на довгострокові результати та враховують поточні та майбутні потреби мешканців.

В сучасному вживанні, "стратегія" означає основні кроки та конкретні заходи, які впроваджують ідею чи теорію у практику. Говорячи про розвиток територіальної громади, ми маємо на увазі чітко сформульовані мети і цілі, а також необхідні засоби для їх досягнення. "Стратегія" визначає шлях розвитку адміністративно-територіальної одиниці та прийняття необхідних рішень органом місцевого самоврядування.

Існують кілька поглядів на поняття стратегії. Вона може тлумачитися як уміння керувати або планувати. Це також головний засіб досягнення основної мети. А саме, основна мета - це будь-яка мета, що є пріоритетною на даний момент. Без наявності такої мети говорити про стратегію може бути неефективним.

Стратегія також може бути визначена як план дій організації на довгостроковий період. Вона точно визначає ресурси, враховуючи зміни у середовищі, особливо на ринку, та враховує очікування власників підприємства. Різні визначення стратегії пояснюються багатозначністю терміна "стратегія". [6, с.71].

Роботи українських науковців, таких як Г. Васильченко, В.І. Шарий, Я. Казюк, І. Парасюк, Н. Єременко, В. Д. Бакуменка та Ю. Дубневич, висвітлюють ключові аспекти стратегічного розвитку територіальних громад, охоплюючи планування, фінансування та вирішення актуальних питань, пов'язаних з децентралізацією влади та місцевим самоврядуванням. Їхні дослідження значно сприяли розвитку теорії та практики місцевого самоврядування. Однак недостатня взаємодія між наукою, органами місцевого самоврядування та бізнесом у процесі формування стратегії розвитку міста сповільнює

вдосконалення управління економічним та соціальним розвитком міст, що заважає підвищенню ефективності діяльності місцевих органів влади.

Г. Васильченко розглядає стратегічне планування громади як систематичний процес, спрямований на ухвалення ключових рішень щодо місцевого розвитку та впровадження заходів, програм та проєктів для досягнення бажаного майбутнього стану території. Це включає в себе глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього потенціалу, вивчення проблем громади, обґрунтування бачення розвитку та оцінку можливих стратегічних альтернатив. Стратегічне планування ґрунтується на взаємодії та участі громади, що сприяє врахуванню різноманітних інтересів та консолідованим прийняттям рішень, спрямованих на розвиток [8].

В.І. Шарій визначає стратегічне управління як технологію управління системою місцевого самоврядування в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища [9].

Стратегія розвитку області, міста, селища, села - це довгостроковий план, що створюється для місцевої влади з широкою участю громадськості та врахуванням її думки. Це вимагає проведення соціологічних опитувань, дослідження підприємницького клімату, аналізу соціально-економічних тенденцій та прогнозів, щоб урахувати різноманітні інтереси та визначити майбутнє міста.[6]

Цикл стратегічного управління складається з п'яти етапів: визначення місії та цілей, розробка стратегії, її реалізація, оцінка ефективності та коригування.

Важливо відзначити, що проведення процесу стратегічного планування в Об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) регулюється Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Сам процес стратегічного планування є тривалим та творчим,

розробляючи конкретний алгоритм дій з метою забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Гарантування сталого розвитку ОТГ визнається ключовим елементом реформування економіки України. Необхідність створення системи місцевого самоврядування, що базується на незалежних та фінансово самостійних громадах, є необхідною передумовою для формування стійкої моделі розвитку країни.

Екологічна стійкість охоплює не лише збереження довкілля, а й задоволення основних людських потреб у чистому повітрі, безпечних харчових продуктах, створенні охайних територій, енергозбереженні, житлово-комунальних послугах, таких як водопостачання та водовідведення, обробці побутових відходів тощо. Це вимагає виконання завдань, спрямованих на позитивний вплив на довкілля у майбутньому.

Економічна стійкість є ключовою складовою економічного прогресу громади. Її досягненню передуює створення сприятливого середовища для підприємництва, приваблення місцевих та іноземних інвестицій, підтримка компаній на території об'єднаної громади, перепідготовка кадрів у зв'язку з потребами бізнесу, формування стійкої фінансової бази ОТГ. Усі ці фактори впливають на створення робочих місць та збереження населення в громаді.

Соціальна стійкість передбачає належне медичне обслуговування, безпечне та здорове житло, якісну освіту для всіх мешканців громади, підтримку громадської безпеки та правопорядку, розвиток співгромадянства, збереження традицій та інші аспекти, що формують почуття приналежності до конкретної території. [12].

Україна має кілька державних та недержавних організацій, які активно сприяють розвитку громад, якщо вони мають ретельно розроблені стратегії розвитку та високоякісний набір проектів. Тут варто відзначити Державний фонд

регіонального розвитку, що щорічно надає значні ресурси на розвиток громад шляхом конкурсів. Крім того, майже кожна обласна адміністрація проводить щорічні конкурси проектів, спрямованих на підтримку розвитку територіальних громад. Для участі у таких конкурсах необхідно готувати якісні проекти, що відповідають вимогам.

За останні роки активізувалася діяльність міжнародних організацій, що підтримують громадські ініціативи на місцевому рівні та сприяють розробці стратегій розвитку. Ці інституції також надають перевагу організаціям з успішним досвідом у проектному менеджменті та прозорими процедурами управління проектами.

Одним із способів розв'язання проблем сталого розвитку об'єднаних територіальних громад є програмні ініціативи самої громади.

Свідомість органів державної влади на різних рівнях управління, громадського суспільства та науковців про складність забезпечення сталого розвитку громад без належно розроблених стратегій сталого розвитку постійно зростає. Тому протягом останніх років проводяться спроби вивчення різних практик стратегічного управління в громадах в Україні та за кордоном, а також розробки та узагальнення ефективних механізмів забезпечення фінансової сталості громад.

Отже, при наявності чіткої стратегії розвитку окрема громада може досягти значних успіхів, що найважливіше - мати відповідну візію майбутнього та професійну команду для її реалізації.

### **1.3. Європейський досвід з особливостей формування стратегії розвитку громад**

Давайте розглянемо особливості стратегічного планування у декількох країнах Європи, таких як Франція, Велика Британія, Польща та Чехія.

У Франції на рівні міст існують спеціалізовані організації для міжмуніципального співробітництва. Ці організації створюють публічно-правові міжмуніципальні об'єднання, спрямовані на більш ефективне виконання завдань, покладених на муніципалітети, зокрема у сфері економічного розвитку. Наприклад, Міська Спільнота Лілльська Метрополія, заснована відповідно до закону від 31 грудня 1966 року, об'єднує 85 муніципалітетів із загальною чисельністю населення понад 1 мільйон осіб.

У Великій Британії одним з основних принципів територіального розвитку є пріоритет локального розвитку як засобу активізації економічної діяльності. Це означає, що більший акцент робиться на розвиток на місцевому рівні, ніж на перерозподіл видів діяльності та ресурсів. Тому формування політики наближається до місцевих центрів прийняття рішень.

У Польщі та Чехії також спостерігаються свої унікальні підходи до стратегічного планування, які базуються на специфіці їхньої місцевої ситуації та потреб.[12].

Внаслідок проведеної реформи системи місцевого самоврядування в Польщі у період з 1990 по 1999 роки виникли три рівні місцевого та регіонального самоврядування, кожен із яких має власну самостійність, власні активи та фінансові ресурси [13, с.52]. Характеристика розвитку місцевості в Польщі суттєво залежить від розподілу обов'язків та повноважень між різними рівнями місцевого самоврядування, які мають важливі права у визначенні пріоритетів розвитку своїх територій. Сучасна система місцевого самоврядування в Республіці Польща характеризується високим рівнем децентралізації, відсутністю ієрархічності та чітким розподілом функцій, повноважень та фінансів між різними рівнями місцевого самоврядування [13, с.52].

На рівні областей (воєводств) визначено 16 воєводств, в яких проживає від 1 до 5 мільйонів осіб (середній показник 2,4 мільйона осіб). Основне завдання воєводств - розробка та реалізація політики регіонального розвитку, спрямованої на оптимальне використання людського капіталу та матеріальних ресурсів для забезпечення розвитку регіону у довгостроковій перспективі [13, с.52]. Повіти є наступним рівнем місцевого самоврядування. Вони відповідають за надання послуг на місцевому та інколи на під регіональному рівні, які, згідно з принципами субсидіарності та пропорційності, не можуть бути делеговані на рівень гмін. У Польщі функціонує 308 сільських гмін та 65 міських гмін (найбільші міста), які мають повноваження повітів (здійснюють функції повітів, володіють інфраструктурою та бюджетними повноваженнями повітів) [13, с.53].

Основний рівень місцевого самоврядування в Польщі відповідає гмінам, що визначається Законом про самоврядування гміни 1990 року як базова одиниця місцевого самоврядування в країні [13, с.53]. Гміни, аналогічно об'єднаним територіальним громадам в Україні, бувають сільські, місько-сільські та міські. Польща налічує зараз 2479 гмін: 306 міських, 602 місько-сільських і 1571 сільську гміну [13, с.53].

Перший варіант Національної стратегії регіонального розвитку, розроблений для періоду 2001–2006 років з метою вирівнювання державної політики Польщі із вимогами ЄС, був ухвалений у грудні 2000 року [13, с.53]. Проте у процесі формування регіональних стратегій розвитку виявилось, що різні регіони працювали незалежно один від одного, не взаємодіючи ефективно та не отримуючи чітких директив від центральних органів влади. Це призвело до великих розбіжностей у 16 регіональних стратегіях розвитку, особливо це стало відчутним під час взаємодії з центральною владою щодо операційних програм воєводств [13, с.53]. У наступний період уряд Польщі розробив Попередній Національний план розвитку на 2000–2002 роки, заснований на секторальних



стратегіях, які потім були розширені за напрямками, зазначеними у Національній стратегії. Ці напрямки включали у себе заходи для підвищення соціально-економічної відповідності в контексті підготовки Польщі до вступу до ЄС, через стратегічне програмування коштів ЄС для цієї мети, а також за рахунок внутрішніх бюджетних ресурсів [13, с.53].

Положення про стратегічне планування в Польщі базується на Акті про політику розвитку, який визначає три види стратегій розвитку: довгострокові (до 15 років), середньострокові (від 4 до 10 років) та інші стратегії.

Ці стратегії було запроваджено за допомогою операційних програм, що були спільно фінансовані ЄС, та програм розвитку, що фінансувалися виключно з національного бюджету. Координаційний комітет політики розвитку сприяв перегляду урядових стратегій, результатом чого став звіт "План координації стратегій розвитку", який у листопаді 2009 року прийняв Уряд (Звіт "Польща 2030"). Цей звіт лежав в основі зменшення кількості стратегічних документів, які раніше налічували 42 одиниці. Тепер усі стратегічні документи базуються на 9 інтегрованих стратегіях, розроблених на основі аналізу та рекомендацій, поданих у Звіті "Польща 2030" [13, с.53]:

- Інноваційний підхід та оптимальна економічна стратегія;
- Розвиток людських ресурсів;
- План розвитку транспортної системи;
- Безпека енергопостачання та екологічність;
- Оптимізація управління державою;
- Стратегія формування соціальних взаємин;
- План регіонального розвитку країни;
- Національна стратегія забезпечення безпеки.

На сьогоднішній день система стратегічного управління в Польщі включає три рівні [13, с.54]:

Довгострокова стратегія розвитку Польщі, відома як "Польща 2030", була розроблена стратегічними радниками Прем'єр-міністра. Середньострокова стратегія розвитку Польщі до 2020 року, спрямована на полегшення довгострокового планування та підготовку до внутрішніх дебатів у ЄС щодо бюджету на 2014–2020 роки, пов'язана з Національною програмою реформ ЄС 2020. Відповідальність за розробку цієї стратегії покладена на Міністерство регіонального розвитку.

Існують дев'ять інтегрованих стратегій, за якими відповідає Координаційний комітет. До доступних регіональних програм входять основні програми та фонди, що підтримують стратегічне планування та розвиток місцевого самоврядування, такі як INTERREG для прикордонного, транснаціонального та між територіального співробітництва, EQUAL для міжнародного співробітництва з усунення дискримінації на ринку праці, LEADER для розвитку сільських територій та URBAN для економічного та соціального відродження міст та міських районів через пілотні проекти та обмін досвідом між регіонами.

Місто Познань виступає як приклад успішної практики розробки стратегії розвитку в Республіці Польща. Формування та втілення стратегії розвитку міста передбачає заздалегідь визначений методичний план, який враховує участь громадськості у процесі розробки та впровадження стратегії. Один із ключових аспектів цього плану - це громадські консультації, що дозволяють врахувати думки та бажання мешканців у процесі роботи над стратегією. Стратегія Познані розроблена шляхом поєднання експертної діяльності з громадськими консультаціями через спеціальні семінари, інтернет-форуми, зустрічі з різними соціальними групами та соціологічні опитування.

Це дозволило створити "Стратегію розвитку міста Познань" як збалансований перелік підходів до сталого розвитку міста для досягнення стратегічних цілей, визначених у звіті [13, с.55]:

- Розвиток інноваційної економіки та збільшення інвестиційної привабливості міста.
- Підвищення значення міста як центру знань, культури, туризму та спорту.
- Покращення якості життя, міського простору та архітектури.
- Створення мегаполісу Познань.

У Чеській Республіці, реалізуючи політику регіонального розвитку, активно залучають громадськість. Дієві методики розробки та реалізації стратегій локального розвитку сприяють системному впровадженню стратегічного менеджменту у діяльність місцевих органів влади, підсиленню самоврядування та розвитку громадянського суспільства.

Важливою складовою є активна участь громадськості у процесі формування стратегії розвитку громади, яка відбувалася, наприклад, у місті Добржани, через опитування мешканців, дискусії, відкриті засідання, публічні обговорення. Такий підхід дозволяє максимізувати легітимність державної діяльності та впровадження нових законів, залучаючи громаду до цього процесу [13, с.56].

У Чехії національні плани розвитку, стратегії та програми визначають пріоритети та механізми підтримки регіонального розвитку. Держава вдається уникнути розпорошення ресурсів та максимізує підтримку територій, що активно розвиваються, враховуючи конкретні потреби громад.

У 2006 році Громадська асоціація Agora SE вже взяла участь у співпраці з міською адміністрацією під час розробки стратегічного плану міста Добржани. Ініціативу розпочали молоді члени міських зборів, які розпочали обговорення майбутньої перспективи міста. Наприкінці 2013 року міська рада знову вирішила

оновити цей документ у співпраці з громадянами, натхнувши успіх попереднього процесу.

Протест, формування стратегічних документів - це спеціалізована діяльність. Поза Агора, яка відповідала за участь громадян, у плануванні брало участь також Агентство регіонального розвитку Пльзеньського регіону. Обидві структури тісно співпрацювали, щоб узгодити елементи процесу участі громадськості та розробки документа експертами [13, с.57].

У січні 2014 року створено Комітет з управління процесом підготовки стратегічного плану. У його склад входили представники адміністрації міста, інших установ і громадських організацій. Спочатку Комітет розробив процедуру участі громадян, а потім почав роботу над опитуванням громадян. Опитувальники охоплювали як поточні проблеми, так і питання майбутнього розвитку.

Зібрано 200 друкованих анкет, 261 онлайн-опитування та 84 анкети випускників шкіл. Крім місцевих мешканців, надання допомоги було залучити конкретні цільові групи, такі як підприємці, місцеві громадські організації та молодь. У березні 2014 року проведено окремі дискусійні форуми для цих груп. Підприємці та громадські організації обговорювали питання у форматі «Діалог кафе», а учні школи брали участь у дискусіях відповідно до спеціальної методики.

Учасники обговорень визначали свої пріоритети стікерами, щоб відобразити важливість питань, які обговорювалися.

У другому було глибше обговорено пріоритети, які учасники визначали за допомогою стікерів. На цій стадії вони вже не досліджували міські збори, а виступали як експерти. Їх завданням було детальніше проаналізувати тему, обдумати її сильні та слабкі сторони і запропонувати власні рішення [13, с.57].

Під час опитування громадян було організовано також широкий загальний збір. Ці зустрічі відбулися у березні 2014 року та зібрали понад 70 учасників. Порядок проведення заходу був такий: спочатку були представлені результати опитування та соціально-економічний аналіз міста. Потім учасники розділилися на міні-групи, де обговорювали поточні та існуючі проблеми. Після цього перейшли до визначення майбутнього міста, враховуючи вибрану раніше концепцію.

Дискусія проходила дуже активно, а на завершення були сформовані робочі групи, які зосереджувалися на деталях розвитку в окремих сферах: якість житла, транспорт та безпека, життя в місті, економічний розвиток. Члени Комітету відповідали за координацію роботи цих груп, а результати були представлені на підсумковому громадському засіданні [13, с.58].

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЖОВКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

#### **2.1. Загальна характеристика функціонування Жовківської міської ради та аналіз її організаційної структури**

Економічний прогрес є основним фактором трансформацій у суспільстві, але його успішність залежить від узгодження різноманітних інтересів, таких як бізнес, соціальний прогрес та захист навколишнього середовища. Під час швидкого економічного зростання необхідно забезпечити соціальний комфорт та екологічну безпеку. У той же час, у період стагнації економіки, необхідно активно розв'язувати проблеми її розвитку.

Умови для розвитку громади формуються через різноманітні чинники, такі як ефективне управління, активна участь громадськості, культурний контекст та готовність місцевих громад до самоврядування у розвитку території. Успішність сталого розвитку підвищує ефективність місцевого економічного зростання, а бізнес виступає ключовим гравцем у цьому процесі. На те, що мета бізнесу відбувається в максимізації прибутку, успішність бізнесу вимірюється його відповідальністю перед суспільством, яка включає оплату податків, соціальну

відповідальність, благодійність, створення корисних продуктів та підвищення якості життя спільноти, охорону довкілля та забезпечення безпеки.

Ієрархія відповідальності бізнесу перед суспільством за сталий розвиток базується, насамперед, на його фінансову стабільність, прибутковість та стійкість і представлена у формі піраміди. (Рис. 2.1.).



Рис.2.1. Ієрархія відповідальності бізнесу перед суспільством

Так, розвиток на рівні місцевості означає впровадження змін у системі територіальної громади, спрямованих на покращення якості життя мешканців, як у теперішньому, так і у майбутньому. Це взаємодія між потребами громади, підприємницькими структурами та органами місцевого самоврядування для спільного підвищення добробуту кожного окремо та загального благополуччя. Якщо мова йде про стратегічне планування сталого розвитку в громаді, то це означає планування місцевого економічного зростання, спрямованого на соціальний прогрес та забезпечення рівного доступу до публічних послуг, охорони здоров'я, захисту навколишнього середовища, екологічної безпеки.

При формуванні стратегії сталого місцевого розвитку слід керуватися шістьма основними принципами:

Економічний розвиток стимулюється підприємництвом.

Створення нових робочих місць сприяє добробуту громади та збільшенню доходів мешканців та загального соціального продукту.

Місцеві владні органи та громадські організації створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу.

Розвинена інфраструктура виступає ключовим фактором конкурентоспроможності громади.

Конкурентні переваги забезпечуються якісними послугами, що надаються місцевими владними органами та бізнесом.

Ефективне управління містом чи регіоном досягається за допомогою системного менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю) та використання місцевих ресурсів.

Для досягнення стратегічних цілей місцевого розвитку важливі короткострокові наслідки ініціативи. Це можна забезпечити регулярною оцінкою ходу роботи та спільним представленням громаді проміжних результатів. Такий підхід підтримує зацікавленість учасників у розвитку місцевої економіки. Крім того, поетапна реалізація проектів дозволяє оцінити їхній очікуваний вплив у стратегічній перспективі.

У світі швидкої зміни успішний місцевий розвиток повинен бути адаптивним та гнучким до нових умов. Це передбачає необхідність одночасного вирішення двох протилежних завдань: планування та адаптації до змін. Управління змінами та їх використання для сприяння місцевому розвитку дозволяє громадам та муніципалітетам ефективно використовувати можливості, що впливають з непередбачуваності сучасного світу. Гнучкі та адаптивні



стратегії стають ключовими для успіху в місцевому розвитку в умовах стрімких змін.

Отже, в Україні, як і в розвинених країнах, планування місцевого економічного розвитку має стати важливою компетенцією територіальних громад. Досвід країн, таких як Канада, США, Німеччина, Чехія та Польща, показує, що успішними є громади, які ефективно розвивають свою внутрішню сприятливість, покращують умови та створюють конкурентні переваги. Це завдяки залученню продуктивних інвестицій, розвитку бізнесу, збереженню існуючих підприємств та створенню нових робочих місць, спрямованих на підвищення економічного розвитку та покращення якості життя населення.

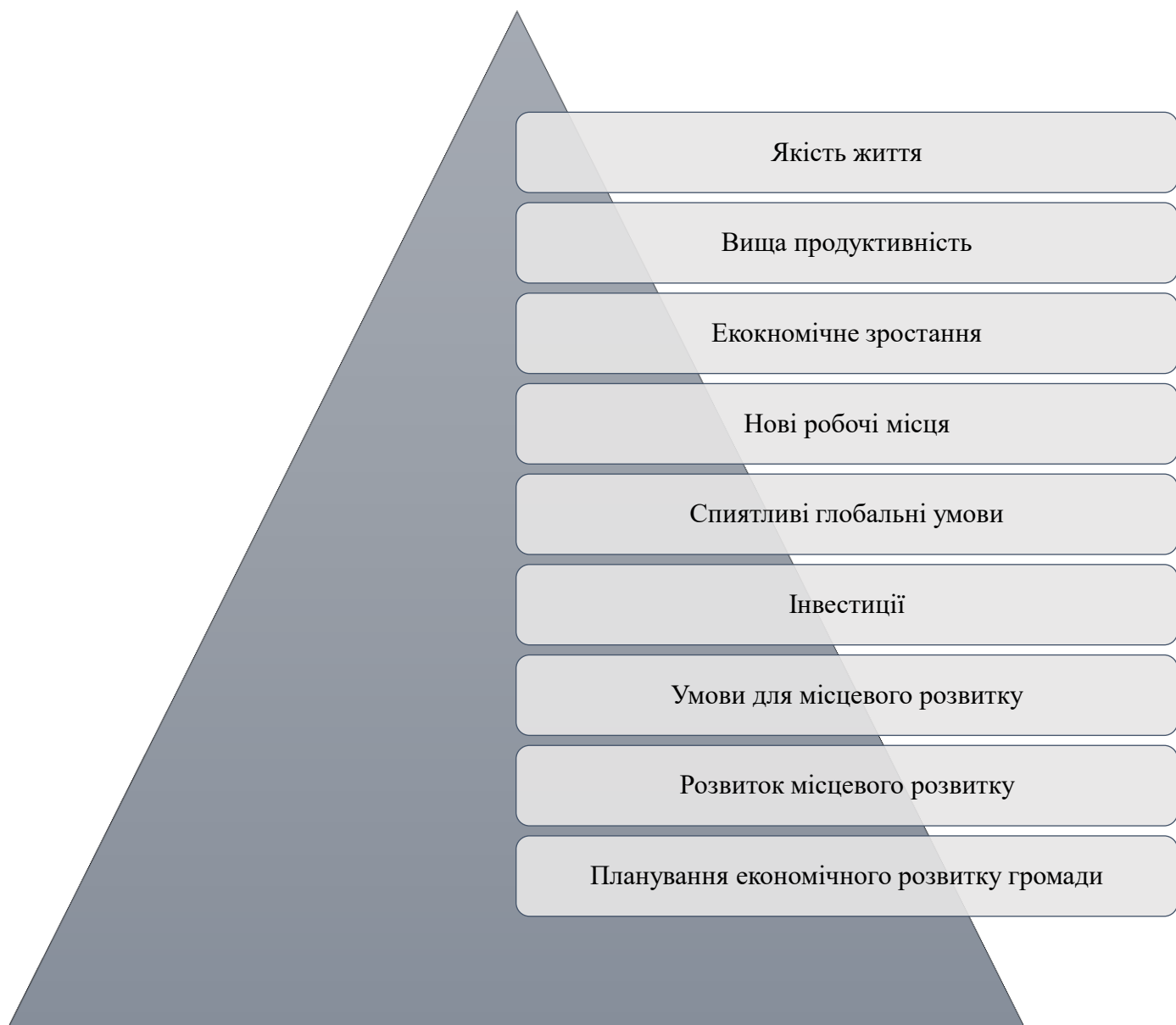


Рис. 2.2. Піраміда цілей та зв'язків планування розвитку громади

В сучасному світі деякі з попередніх підходів стосуються сприйнятливості громад, є основою економічного розвитку та прямо пов'язані з їхньою конкурентоспроможністю. Тому потенціал розвитку будь-якої громади - чи то міста, території, а потім вже й регіону - є її конкурентоспроможністю. Ця конкурентоспроможність пов'язана зі створенням привабливого середовища для бізнесу, здатністю громади залучати та розвивати діяльність підприємств, які на

кращому рівні забезпечують рівень продуктивності праці, створення якісних робочих місць та високу додану вартість.

Щодо конкретних учасників, які мають бути залучені до процесу планування та створення стратегії місцевого економічного розвитку, потрібно отримати широке, справедливе та рівноправне залучення цікавих сторінок. Вони мають бути представлені через три головні групи: місцева влада (державний сектор), бізнес (приватний сектор) та неурядові неприбуткові організації (громадянське суспільство).

Гарантувати участь цих осіб на протязі всього періоду реалізації стратегії успішної організації та створення сприятливих умов для активної участі. (Рис. 2.3).

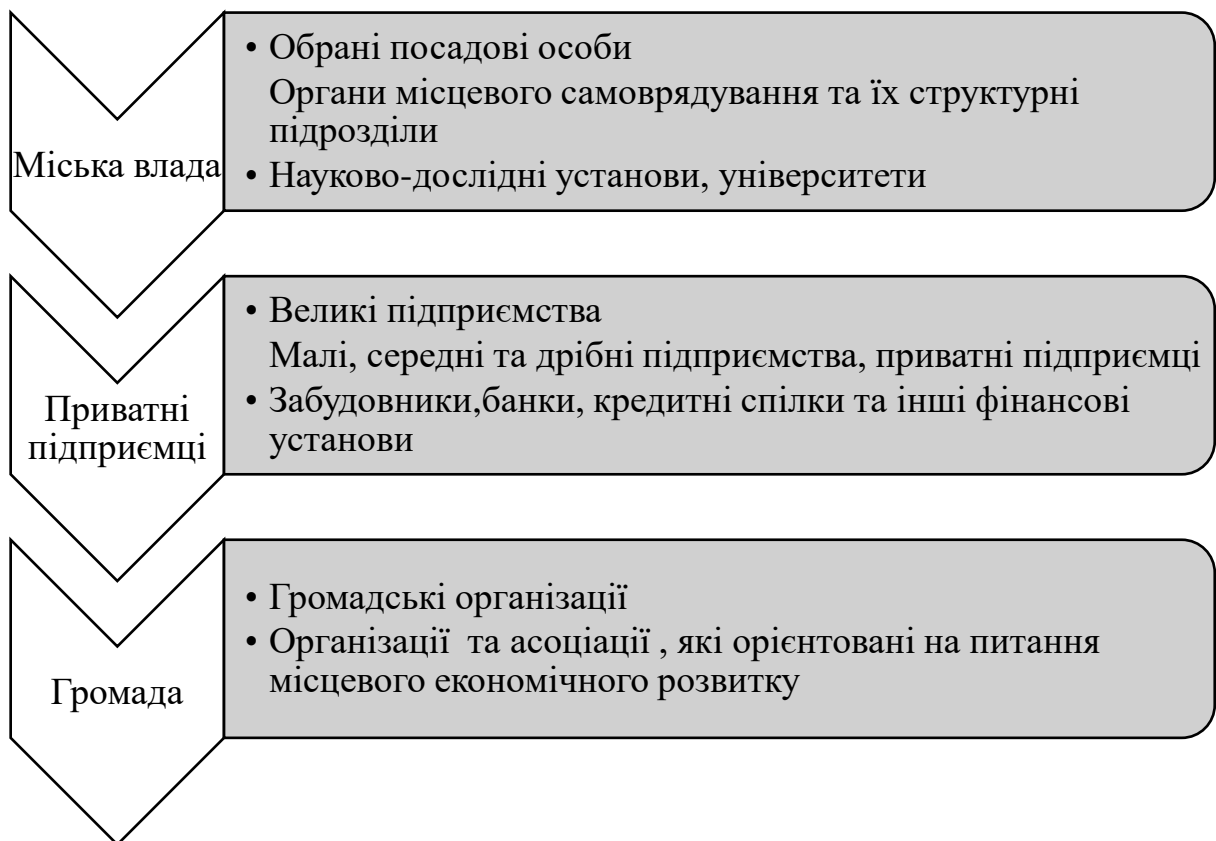


Рис. 2.3. Типовий перелік представників зацікавлених сторін у місцевому економічному розвитку.

Щоб сформувавши ефективну стратегію розвитку місцевості, слід налаштувати роботу над нею на побудову тривалих партнерських відносин між усіма учасниками. Кожна сторона, зацікавлена в цьому процесі, має внести свій унікальний погляд на перспективи, пріоритети та ресурси, що сприяють формуванню ефективної стратегії місцевого економічного розвитку.

Це не тільки сприятиме стимулюванню і мотивації всіх сторінок для втілення планів у життя, але й сприятиме виробленню сприятливої атмосфери взаємодовіри та формування соціального капіталу та корпоративної культури.

Активна участь громади є ключовим складовим процесом, який сприяє встановленню довіри між учасниками та формуванню соціальних зв'язків, а також сприяє реалізації проектів та заходів, запланованих у стратегії.

Широка участь громади сприятиме створенню реалістичної та актуальної стратегії місцевого розвитку. Протест для кожної групи інтересів, включаючи державний, приватний сектор та громадське суспільство, мав значення мати представників, які можуть вплинути на розвиток чи на питання яких найбільше впливає місцевий розвиток.

Хоча бізнес є ключовим суб'єктом серед цікавих сторінок та основним катализатором економічного розвитку території, для країн із перехідною економікою, таких як Україна, вирішують у розгляді перспективи місцевого економічного розвитку відділи місцевої влади та створені ними агентства.

## **2.2. Аналіз Жовківської міської ради**

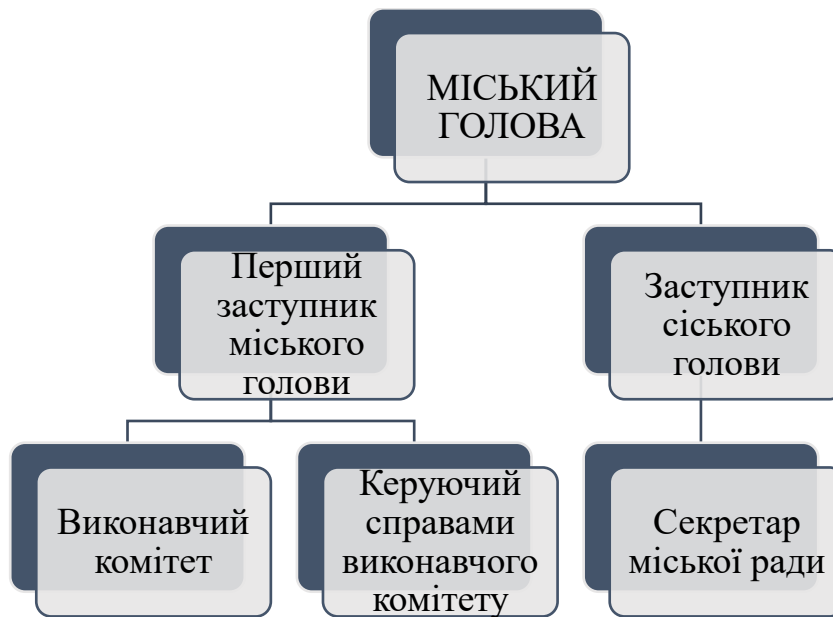
Жовківська міська громада, розташована у Львівському районі Львівської області, була утворена 17 липня 2020 року в рамках реформи адміністративно-територіального устрою. Її адміністративний центр - місто Жовква.

Загальна площа громади становить 454,4 км<sup>2</sup>, а населення налічує 34 667 жителів. У таблиці 2.1. можна детально депутати, яку займає ця громада серед інших у Львівському районі Львівської області.

Таблиця 2.1. Частка Жовківської ОТГ в Львівському районі [19]

<b>Львівський район</b>	<b>Жовківська ТГ</b>	<b>%</b>
Кількість населених пунктів:		
531	<b>49</b>	<b>9.2</b>
Адміністративний центр:		
<u>місто Львів</u>	місто Жовква	
Площа території району:		
4976.2 км <sup>2</sup>	<b>453.6</b>	<b>9.1</b>
Кількість територіальних громад:		
23		
Чисельність населення району:		
1149976	<b>34560</b>	<b>3</b>

Апарат міської ради складається з різних відділів, служб та підрозділів, що сприяють управлінню та функціонуванню міста. До складу загальної структури входять відділи з планування та розвитку, фінансів, житлово-комунального господарства, освіти, культури, економічного розвитку, а також юридичний відділ, відділ з питань інфраструктури, міська адміністрація та інші. Кожен відділ відповідає своїй сфері діяльності та забезпечує виконання різних функцій управління містом. Рис.2.5.



*Рисунок 2.5. Структура апарату Жовківської міської ради та виконавчого комітету*

Дохідна частина бюджету громади охоплює всі надходження, що надходять на територію громади, включаючи:

**Додаткові доходи:** Це грошові кошти, які отримуються від оподаткування фізичних та юридичних осіб, що проводять свою діяльність на межах громади.

**Неподаткові доходи:** Це надходження, що поступають з інших джерел, таких як оренда майна, продаж земельних ділянок, оплати за надання послуг та інше.

**Міжбюджетні трансферти:** Це кошти, які передаються громаді з державного та регіонального бюджетів. Це можуть бути кошти, спрямовані на розвиток інфраструктури, освіти, медицини, соціальних програм тощо.

**Дотації:** Це фінансова підтримка від держави, що спрямовується на покриття бюджетних дефіцитів або реалізацію конкретних проектів.

**Інші надходження:** Це можуть бути доходи від штрафів, адміністративних платежів та інших неподаткових джерел.

Роль дохідної частини бюджету громади надзвичайно важлива для розвитку території та реалізації соціально-економічних програм та проектів. Збільшення надходжень дозволяє інвестувати у розвиток інфраструктури, підвищення якості життя мешканців та втілення інших соціально-економічних ініціатив. У Таблиці 2.2. розглянемо дохідну частину бюджету Жовківської ТГ.

Таблиця 2.2 Дохідна частина бюджету громади у 2021-2023 р. млн.грн.

Показники	2021 (факт)	2022 (факт)
Податкові надходження	148,8	175,1
Неподаткові надходження	14,6	15,8
Міжбюджетні трансферти (всього):	179,2	140,3
у тому числі базова дотація з Державного бюджету	22,5	20,1
Всього доходів	340,9	331,2
Частка власних доходів	47,4	57,6

Власні доходи громади представляють собою надходження, які збираються територіальною громадою з її діяльністю та майновими активами. Ці надходження виходять з різних джерел, включаючи рис.2.6.

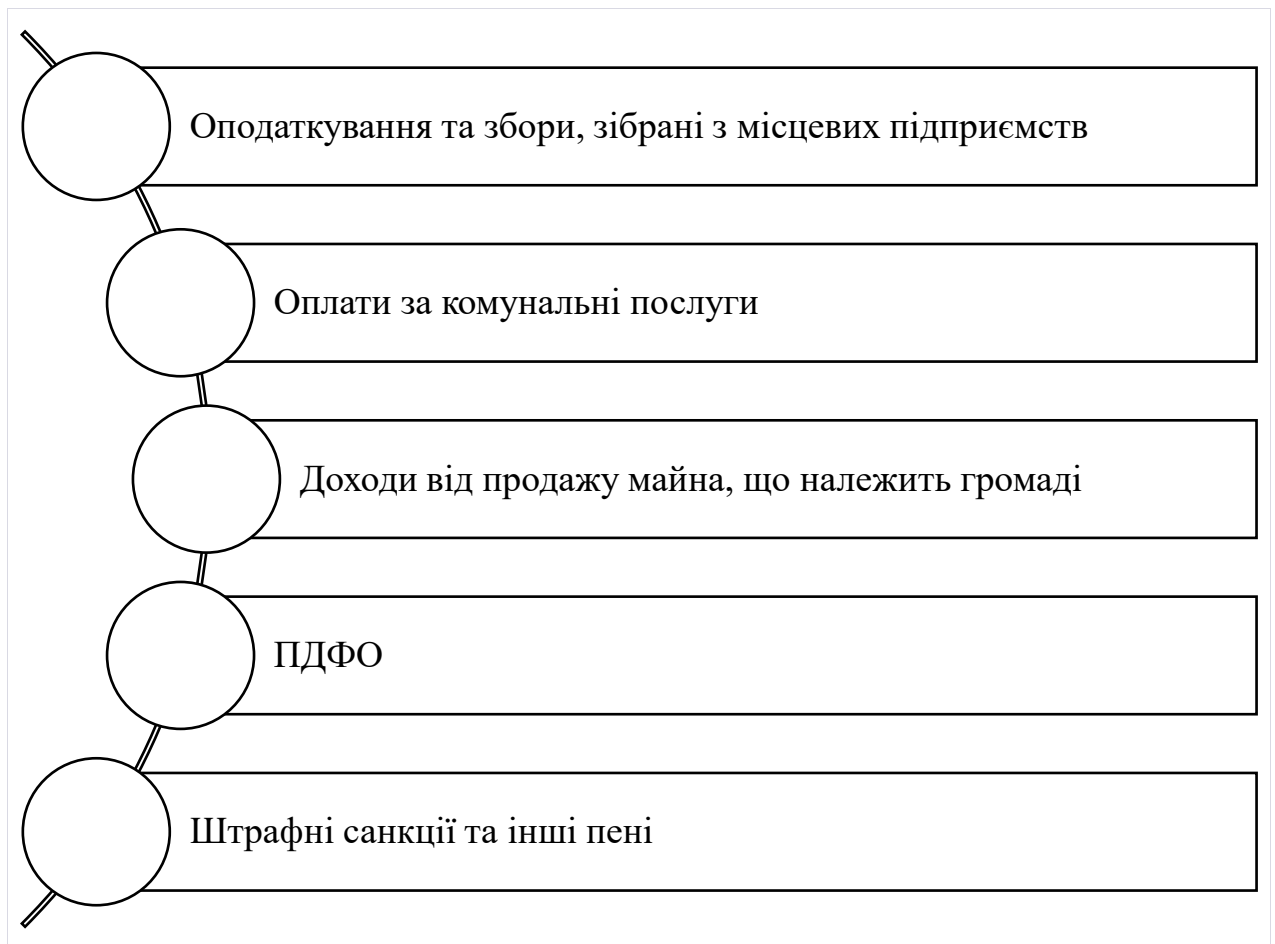


Рисунок. 2.6. Власні доходи громади

Ці власні доходи є ключовою частиною бюджету громади, після чого вони забезпечують фінансування різноманітних проектів та програм розвитку.

Крім того, ці доходи надають громаді більшу автономію в управлінні її фінансовими ресурсами та дозволяють ефективніше реагувати на місцеві проблеми та потреби. Таблиця 2.3.[18]

Таблиця 2.3. Структура власних доходів громади у 2022 р. та погроз на 2023 р



Статті доходів	2022		2023	
	млн. грн	Частка у структурі власних доходів, %	млн. грн	Частка у структурі власних доходів, %
Акцизний збір	11	5,8	19	10
ПДФО	120,5	63,1	111,4	58,8
Рентна плата	1,9	1	1,8	0,9
Єдиний податок	30,6	16	31,8	16,8
Податок на майно (в т.ч. на нерухоме майно, земельний податок, орендна плата)	10,9	5,7	11,8	6,2
Екологічний податок	0,1	0,05	0,1	0,03
Інші	15,9	8,3	13,6	7,2
Разом	190,9	100	189,5	100

Витрати громади представляють собою суму коштів, що спрямовуються на виконання завдань та функцій громади. Складові видатки громади охоплюють:

- Витрати на соціальні потреби, що включають витрати на охорону здоров'я, освіту, культурні програми та соціальний захист.
- Витрати на розвиток інфраструктури, такі як будівництво доріг, мостів, систем водопостачання, каналізації, газопостачання та електромереж.
- Комунальні витрати, що охоплюють вивезення відходів, утримання та обслуговування комунальних служб тощо.
- Витрати на адміністративні потреби, такі як оплата праці міських службовців, оренда приміщень, закупівля офісного обладнання та інше.

- Фінансування економічного розвитку, таке як підтримка малого та середнього бізнесу, сприяння туристичним ініціативам, розвиток господарської діяльності тощо.
- Інші витрати, такі як погашення боргових зобов'язань, виплата компенсацій, ремонт та утримання міських об'єктів тощо.

Таблиця 2.4. Видатки громади у 2022 р. та прогноз на 2023 р., млн. грн.

Статті видатків	2022	2023
Освіта	209,3	208,4
Духовний та фізичний розвиток	15,5	15,8
Охорона здоров'я	14,4	14,3
Соціальний захист і соціальне забезпечення	5,8	4,2
Економічна діяльність	12,1	11,2
Утримання ради і виконавчих органів громади	42,8	43,5
Житлово-комунальне господарство	17	18
Громадський порядок і безпека	0,8	1,3
Разом	317,7	316,7

### **2.3. Оцінка фінансово-економічної спроможності територіальної громади.**

Оцінка фінансово-економічної сприятливості територіальної громади - це процес аналізу фінансових та економічних показників, що дозволяє оцінити її потенціал, стійкість та здатність до здійснення функцій і завдань на даній території. Ця оцінка включає в себе ряд аспектів рис.2.7.

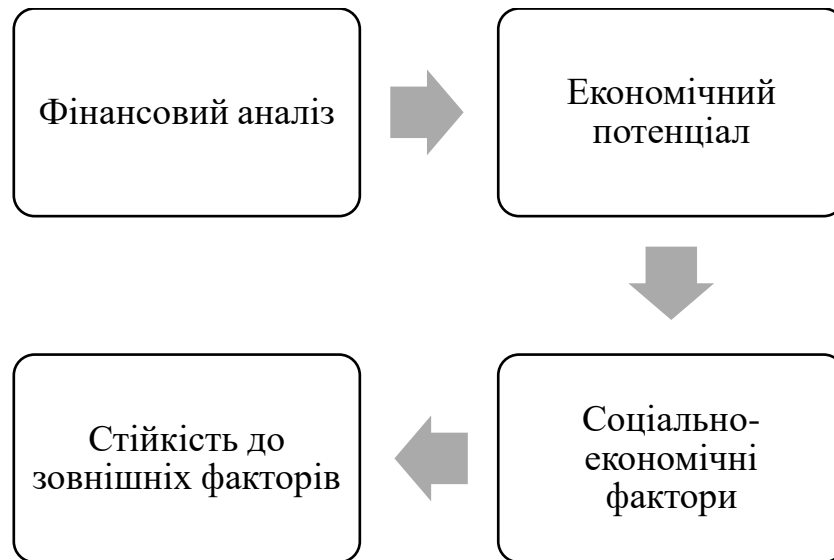


Рисунок 2.7. Оцінка фінансово-економічної сприятливості територіальної громади

**Фінансовий аналіз:** Оцінка фінансових показників громади, включаючи доходи, витрати, бюджетні резерви, борги, фінансові зобов'язання та можливість підтримки платежів.

**Економічний потенціал:** Аналіз економічної активності та можливостей громади, враховуючи показники розвитку підприємництва, зайнятості населення, інвестиційного потенціалу та розвитку інфраструктури.

**Соціально-економічні фактори:** Урахування рівня життя мешканців, розвиток соціальної інфраструктури (освіта, охорона здоров'я, культура), доступ до послуг та інші аспекти, які впливають на якість життя.

**Стійкість до зовнішніх факторів:** Оцінка здатності громади витримувати зовнішні впливи, такі як зміни в економіці, природні катастрофи, зміни в урядовій політиці та інші непередбачувані події.

Оцінка фінансово-економічної ефективності територіальної громади створена на підставі аналізу фінансової звітності та інших параметрів функціонування місцевих владних структур.

Цей процес включає ряд етапів рис.2.8.



Рисунок 2.8.Етапи Оцінка економічної ефективності ТГ.

Оцінка доходів громади включає аналіз усіх джерел надходжень, таких як податки, субвенції, дотації та інші надходження. Оцінка витрат громади проводиться аналіз витрат на утримання інфраструктури, соціальні програми, закупівель та інші видатки. Аналіз фінансової стійкості громади визначає сприятливість її здатності виконувати фінансові зобов'язання на довгострокову перспективу. Оцінка ефективного використання ресурсів громади враховує ефективність використання праці, матеріалів та обладнання. Аналіз інших показників оцінює рівень безробіття, демографічну травму, рівень соціального захисту та інші фактори, що впливають на фінансову ефективність. За результатами цієї оцінки можна зробити висновки про фінансовий стан та здатність громади до розвитку, а також розробити ефективні інвестиційні проекти.

Інститут організації суспільного життя включає не лише державу, але й місцеве самоврядування. Розподіл функцій та завдань між місцевими органами влади створює фінансову основу для їхньої діяльності. Як державні, так і місцеві фінанси служать для задоволення суспільних потреб та мають публічний характер. Спроможність територіальних громад збільшити їх здатність надавати послуги належного рівня, зокрема у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту та житлово-комунального господарства. Це досягається за рахунок кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідно до адміністративно-територіальних одиниць.

В спроможних територіальних громадах органи місцевого самоврядування мають забезпечити надання всіх необхідних мешканцям публічних послуг [20]. Можна виділити декілька ключових аспектів, що сприяють громаді: інституційний, законодавчий (включаючи законодавство України та Європейського Союзу) і ресурсний (власні ресурси та фінансова система).

У контексті бюджетної децентралізації, яка розпочалася в Україні у 2014 році, основна увага приділяється чіткому розподілу повноважень між центральними та місцевими органами управління. Це включає два ключові аспекти: розподіл доходів і видатків між різними рівнями бюджетної системи і встановлення меж, в яких влади можуть визначати свої фінансові зобов'язання та джерела доходів. Це охоплює ступінь політичної, адміністративної та фінансової децентралізації.

Обмежений фінансовий потенціал місцевих органів управління, без компенсації витрат через бюджетні надходження, ускладнює їхню повноцінну участь у бюджетному процесі та слугує стимулом для розвитку території. Сама бюджетна децентралізація стає ефективним та результативним інструментом для забезпечення всебічної підтримки громади у формуванні її фінансової автономії в майбутньому.

Термін "фінансова сприятливість соціально-економічного розвитку території" відображає наявність достатнього фінансового потенціалу, ефективну структуру джерел фінансування та здатність ефективно розподіляти та використовувати фінансові ресурси для стабільного соціально-економічного розвитку в короткостроковій і довгостроковій перспективі. "Фінансові ресурси територіальних громад" охоплюють доходи місцевих бюджетів, позабюджетні фонди адміністративних територіальних одиниць, доходи домогосподарств та фіскальний дохід.

Відповідно до статті 142 Конституції України матеріальна та фінансова база місцевого самоврядування включає рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші витрати, земельні та природні ресурси, які є у власності територіальної громади. Розвиток цих ресурсів підвищення підвищення фінансової ефективності громади.

Один із методів аналізу фінансової ефективності територіальних громад — це модель порівняльної оцінки. Цей метод включає експертний моніторинг фінансових показників Жовківської об'єднаної територіальної громади, який проводить Центральний офіс при Міністерстві реформ регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» та SKL International.

Давайте розглянемо основні показники оцінки фінансово-економічної ефективності Жовківської об'єднаної територіальної громади.

Перший показник можна розглядати як "співвідношення між обсягом власних доходів громади та чисельністю її населення". Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно громада використовує свої ресурси та як вона сплачує податки, діючи у відповідності з вимогами офіційного статусу.

Другий показник можна трактувати як "співвідношення між базовою або реверсивною дотацією та загальною сумою доходів громади, не враховуючи

субвенцій з державного бюджету". Це вказує на те, наскільки громада залежить від фінансування з державного бюджету.

Третій показник можна інтерпретувати як "відношення капітальних видатків громади на розвиток до чисельності її населення". Це дає уявлення про те, скільки грошей громада інвестує у розвиток і розширення інфраструктури.

Четвертий показник можна розглядати як "співвідношення видатків на утримання апарату управління місцевого самоврядування до загальної суми доходів громади без трансфертів". Це дозволяє встановити, скільки грошей громада витрачає на утримання місцевих чиновників з власних бюджетних коштів.

Обсяг капітальних видатків свідчить про здатність територіальних громад забезпечити розвиток соціально-економічної інфраструктури, втілення інфраструктурних проєктів, створення матеріальних активів або досягнення соціальних результатів. Згідно з аналізом фінансової та економічної сприятливості Жовківської ОТГ, проведеним експертами Центрального офісу реформи на підтримку Програми «U-LEAD з Європою» та SKL International, громада проявляє достатню сприятливість та стабільно розвивається.

Проте слід зауважити, що оцінка сприятливості українських громад може здійснюватися різними методами та підходами. Аналіз на основі цих показників (див. таблицю 2.5) надає загальну інформацію про фінансові можливості територіальних громад.

Наприклад, якщо коефіцієнт здатності менше 1, це свідчить про недостатність власних надходжень громади для покриття додаткових витрат. Чим вище значення коефіцієнта власного бюджетного фінансування, тим більше ресурсів у громади.

Оцінка профіциту або дефіциту вказує на наявність або відсутність додаткових ресурсів для розвитку.

Таблиця 2.5 Показники спроможності Жовківської ОТГ.

№	Показник	Формула для розрахунку	Результат розрахунку
1	Коефіцієнт спроможності (КС)	Видатки / (Податки + Доходи)	0,666
2	Коефіцієнт власного бюджетного забезпечення, тис. грн. на 1 особу	(Податки + Доходи) / Кількість населення	15,084
3	Профіцит – Дефіцит (ПД), тис.грн.	Доходи - Видатки	806,437
4	Витрати на владу, %	(Видатки на утримання ОМС / Видатки) * 100	19,00
5	Населення на одну посадову особу місцевого самоврядування (ПОМС)	Кількість населення / Кількість ПОМС	114,7
6	Найбільші податки, %	((Земельний податок + Єдиний податок) / Податки) * 100	41,33
7	Ефективність земельного податку, тис.грн. на 1 га	Земельний податок / Загальну площу	0,204
8	Ефективність витрат на дошкільну освіту, тис.грн. на 1 дитину	Витрати на дошкільну освіту / Кількість дітей дошкільного віку	11,234



9	Ефективність витрат на шкільну освіту, тис.грн. на 1 дитину	Витрати на шкільну освіту / Кількість дітей шкільного віку	39,901
10	Ефективність витрат на культуру, тис.грн. на 1 особу	Витрати на культуру / Кількість населення	0,130
11	Ефективність соціальних витрат, тис.грн. на 1 особу	Витрати на соціальну допомогу / (Пенсіонери + Інваліди)	0,236
12	Ефективність первинного медичного забезпечення, тис.грн. на 1 особу	Витрати на охорону здоров'я / Кількість населення	0,196

Інші показники включають збільшення витрат (%) на оплату зарплати посадовим особам місцевого самоврядування та утримання органів влади від загальних витрат, а також співвідношення кількості населення до кількості посадових осіб. Ці показники використовуються для оцінки ефективності управління владою. Якщо громада витрачає менше коштів на утримання влади, при цьому на кожну посадову особу припадає більше населення, це свідчить про більшу ефективність управління.

Для підсилення фінансової самостійності органів місцевого самоврядування Жовківської об'єднаної територіальної громади, необхідно активно розвивати фінансовий потенціал та створювати сприятливі умови для залучення інвестицій та створення нових робочих місць. Це сприятиме збільшенню доходів місцевих бюджетів та зниженню залежності від державного фінансування. Аналіз розвитку показує, що рівень ресурсів у громаді має вплив на якість та обсяг надання публічних послуг для мешканців.

Методи децентралізації та державної економічної та соціальної політики повинні бути спрямовані на підвищення фінансового потенціалу території та

зменшення фінансових розбіжностей між регіонами, щоб забезпечити високий рівень публічних послуг у всіх громадах, незалежно від їх місцезнаходження.

Аналіз, який був проведений, підтверджує, що різниця у ресурсному забезпеченні громади суттєво впливає на якість та доступність публічних послуг для громадян на різних територіях. Основна мета децентралізації та одне з ключових завдань державної економічної та соціальної політики полягає у підвищенні фінансового потенціалу території та зменшенні фінансових розбіжностей між регіонами для забезпечення високої якості публічних послуг для мешканців громад, незалежно від їх місця проживання.

Основною метою розвитку Жовківської об'єднаної територіальної громади є створення благоприємних умов для розвитку різних сфер життєдіяльності на її території. З цією метою визначено ключові завдання, такі як поліпшення стану доріг, організація збирання та переробки твердих побутових відходів, підтримка розвитку малого та середнього бізнесу, надання високоякісних комунальних послуг, розвиток соціальної сфери та інфраструктури в сільських місцевостях, поліпшення умов для дітей у дошкільних та шкільних закладах, оптимізація природно-ресурсного потенціалу, розвиток рекреаційних ресурсів, сприяння зеленому туризму та розвиток транспортної інфраструктури.

На рівнях громади та в усіх областях актуальними є питання ефективного використання робочої сили, правильного розподілу галузей економіки та зменшення безробіття. У цьому контексті відбувається підвищення рівня освіти працівників. Спостерігається зростання популярності отримання висококваліфікованих спеціалістів, зокрема в сфері державного управління та фінансової сфери. Однак існує проблема дефіциту освічених працівників у сільському господарстві.

Територія об'єднаної територіальної громади налічує приблизно 1047 об'єктів господарювання, включаючи сільськогосподарські підприємства,

фермерські господарства, промислові підприємства, торговельні комплекси, автозаправні станції, аптечні кіоски та інші підприємства. Табл.2.6[18]

Таблиця 2.6 Кількість суб'єктів господарювання

Показник	2022
Усього фізичних осіб-підприємців, од	1047
Усього підприємств-юридичних осіб, од	477
з них великі	-
середні	7
малі	50

Великі підприємства можуть мати значний вплив на міську громаду з різних причин. По-перше, вони можуть створювати значну кількість робочих місць, що сприяє зменшенню рівня безробіття в регіоні та підвищенню життєвого рівня мешканців. По-друге, вони є джерелом податків та інших платежів до місцевого бюджету, що забезпечує фінансову стабільність громади та сприяє розвитку комунальної інфраструктури. По-третє, вони можуть створювати попит на послуги та товари від місцевих підприємців, що сприяє розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні. Таблиця 2.7.[18]

Таблиця 2.7 Найбільші підприємства громади

Назва підприємства	Галузь	Назва основної продукції	Кількість працівників, осіб	Площа, га
ТОВ "Технокап УА"	харчова промисловість	Кришки для консервації (кришки для закупорювання скляної тари)	135	2
ТОВ «ГАЛФРОСТ»	Харчова промисловість	Заморожена ягода, фрукти,	165	5,2

		сублімаційна продукція		
ТзОВ "Галицькі традиції"	виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	Дропси для кондитерських виробів.	23	0,2113
ТОВ "АП-ТРЕЙД"	Харчова промисловість	Мед натуральний	8	1,06
ТОВ "Фабрика перших фантазій"	Легка промисловість	виготовлення ігор та іграшок	76	0,5

Крім того, великі платники податків створюють високооплачувані робочі місця, що отримує доходи населення та покращує загальний рівень життя в громаді. Вони також можуть стимулювати інвестиції в регіон, забезпечуючи стабільність та сприяючи додатковому розвитку бізнесу на місцевому рівні.

Усі ці фактори починають важливу роль великих платників податків у просуванні економічного та соціального розвитку місцевої громади. Табл.2.8.

Таблиця 2.8. Найбільші платники податків в громаді (за 2022)

№	Назва	Форма власності	Чисельність працівників, осіб	Сплачено ПДФО, тис. грн
1	Відділ освіти Жовківської міської ради	комунальна	1052	13442
2	КНП "Жовківська лікарня"	комунальна	684	10295
3	ТОВ "Технокап УА"	приватна	135	4465
4	ТОВ" Агролеон - Захід"	приватна	17	1540

5	ТзОВ Галфрост	приватна	165	2860
6	ПРАТ Львівобленерго	приватна	інф.відс.	2591
7	ТОВ "Беллус УА"	приватна	інф.відс.	1780
8	ТОВ "Захід-Агро МХП"	приватна	480	1713

Таким чином, можна зробити висновок, що соціально-економічний розвиток Жовківської громади є на середньому рівні, аграрно-промислового типу – більша кількість працездатного населення і більша кількість доходів належить саме до аграрної сфери.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ**

##### **3.1. Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громади**

Нормативно-правове забезпечення розробки стратегії громади включає закони, положення, розпорядження та інші нормативно-правові акти, які регулюють цей процес. Основні з них можуть включати рис.3.1.



Рисунок 3.1. Нормативно-правове забезпечення розробки стратегії громади

Законодавство щодо місцевого самоврядування: Ці закони чітко повідомлені про повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування, в тому числі щодо розробки стратегій громад.

Державні стратегії та програми: Тут важливо мати на увазі загальнодержавні стратегії, які почалися ціллю та перевагами для всіх рівнів влади. Ці документи мають узгодження зі стратегіями громад.

Постанови та накази уряду: Ці акти можуть встановити конкретні процедури, терміни та вимоги щодо розробки та затвердження стратегії громади.

Методичні рекомендації та нормативно-правові документи відповідних міністерств та звітів: Ці документи можуть надавати рекомендації, методику чи конкретні вимоги для розробки стратегії розвитку громад.

Постанови та розпорядження місцевих органів влади: Тут можуть бути визначені конкретні механізми взаємодії та взаємодії органів місцевого самоврядування в процесі розробки та затвердження стратегій.

Регіональні закони і положення: В окремих регіонах можуть бути введені законодавчі акти, що регулюють важливі аспекти розробки стратегії громади.

Ці документи забезпечують правову основу для розробки, затвердження, виконання та оцінки стратегій розвитку громади, сприяють системності та чіткості у цьому процесі.

Внаслідок децентралізаційних реформ і впровадження програмно-цільового підходу до управління розвитком громад, органи місцевого самоврядування отримали обов'язки щодо планування як на довгострокову, так і на короткострокову перспективи. Довгострокове планування реалізується через стратегію територіальної громади (розроблену на 7-10 років), а короткострокове - через місцеві програми соціально-економічного розвитку та цільові програми (розроблені на 1-3 роки). Обидва види документів мають базування на оцінці соціально-економічного потенціалу громади та аналіз місцевих проблем. Вони спрямовані на інсталяцію цілей для вирішення цих проблем шляхом конкретних заходів, і взаємопов'язані: загальні цілі починаються у стратегії, а деталізуються – у програмах.

Стратегія громади повинна проводитися відповідно до державної політики у сфері регіонального розвитку та гармонізуватися з «Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки» (затверджено Постановою Кабінету Міністрів України №695 від 5.08.2020 р.), «Національною економічною стратегією на період до 2030 року». » (Постанова Кабміну №179 від 3.03.2021 р.),

а також з обласною стратегією. На глобальному рівні вона повинна співвідноситись із ООН із Цілями Сталого Розвитку, що визначені в Резолюції Генеральної Асамблеї «Перетворення нашого світу: Порядок денного в області сталого розвитку на період до 2030 року».

Для успішної роботи стратегічного планування необхідна правова база, яка повинна включити систему нормативно-правових актів. Ця система має чітко визначити права та повноваження органів місцевого самоврядування у сфері розробки та реалізації місцевих стратегій, а також встановити відповідальність за їх реалізацію.

При плануванні та втіленні стратегій у громадах застосовуються різноманітні нормативно-правові акти: від законів України до спеціальних методичних рекомендацій. Основні серед них можна побачити на інфографіці.

У 2015 році був прийнятий Закон України "Про засади державної регіональної політики" (№156-VIII від 05.02.2015 р.), який визначає можливість розробки стратегій розвитку міст, селищ та сіл відповідно до частини 2 статті 16. Однак визначення "можуть розробляти" у цьому контексті може викликати певні сумніви щодо обов'язковості цього завдання для органів місцевого самоврядування – чи вони можуть чи не можуть розробляти такі стратегії.

Якщо громади вирішують розробити стратегію, закон визначає більш конкретні норми для цього. Органи місцевого самоврядування повинні координувати свої дії з центральними та регіональними органами виконавчої влади, узгоджувати з ними цілі, пріоритети, завдання та заходи стратегій як у процесі їх розробки, так і під час моніторингу та оцінки результативності. Це закріплено у статті 17 Закону.

Закон також надає детальніші вказівки щодо регіональних стратегій. У статтях 10, 11, 14 та 15 регламентуються процес розробки, виконання та



моніторинг регіональних стратегій та планів заходів з їх реалізації, передбачаються повноваження органів влади у цьому процесі.

Важливо відзначити, що стратегія розвитку громади та регіональна стратегія – це різні поняття, які розглядаються в Законі. "Регіон" визначається як територія областей, міст Києва та Севастополя. Регіональні стратегії охоплюють обласні стратегії, а також стратегії АР Крим, Києва та Севастополя, і затверджуються депутатами ради цих адміністративно-територіальних одиниць. Їх розробка покладається на відповідні державні адміністрації відповідно до статей 10, 11 та 15 Закону. Тому застосування цього Закону до розробки та реалізації стратегій територіальних громад може викликати певні сумніви.

Щодо питань щодо обов'язків органів влади громада розробляти та виконувати власні стратегії розвитку, нормативно-правові акти не дають чіткої відповіді. Наприклад, Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» зазначає, що до компетенції місцевих рад необхідно затвердити лише певні документи системи стратегічного планування - цільових програм та програм соціально-економічного розвитку територіальних громад. Органи виконавчої влади мають розробляти ці програми та подавати їх на затвердження радам, а також повинні за виконання цих програм і подавати звіти про їхнє виконання. Проте цей закон не згадує розробку та виконання місцевих стратегій.

З іншого боку, Закон «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» визначає принцип самостійності місцевих органів влади та самоврядування у розробці, затверджених та виконаних прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку. Органи влади мають відповідати за ці документи в межах своїх повноважень. Порушення цього закону можна призвести до відповідальності згідно з іншими законами України.

Крім цього, існує підзаконний нормативний - Наказ №75 від 30.03.2016 Міністерства регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ, який визначає стратегію розвитку об'єднаних територіальних громад серед обов'язкових прогнозних і програмних документів для громад. Протест, така позиція не враховується чітко в інших нормативно-правових актах, що викликають колізію та неоднозначність обов'язкової розробки та виконання стратегій громади.[17]

Отже, існує певна невизначеність у правових актах, яка породжує питання щодо обов'язковості органів влади розробляти та виконувати власні нормативні стратегії. Закони не узгоджені між собою, що створює розбіжності та недоліки в їх реалізації для регулювання роботи органів влади щодо стратегічного планування та розвитку територіальних громад.

Аналіз показав, що нормативно-правова база стратегічного розвитку територіальних громад характеризується нечіткістю, відсутністю системності та фрагментарністю. Виявлені колізії між законодавчими актами, а також неоднозначні та рекомендаційні положення. Тому потрібне суттєве вдосконалення цієї бази.

Наші пропозиції щодо внесення змін та вдосконалення до цієї системи нормативно-правових актів такі:

До Закону "Про засади державної регіональної політики" необхідно додати статтю, яка б регулювала процедури розробки та реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Також у частині 2 статті 16, що повноважень сільських, селищних та міських рад у розробці стратегій відповідних громад слід змінити формулювання з "можуть розробляти та затверджувати..." на "розробляють та затверджують" або "мають розробляти та затверджувати". Це необхідно для уточнення процесу наявності стратегій у громаді;

До частини 1 статті 26 та пункту "а" статті 27 Закону "Про місцеве самоврядування в Україні", де призначається виключна компетенція місцевих рад

та повноваження виконкомів, необхідно додати обов'язок рад затверджувати стратегії громад, а також розширити функції виконкомів у бік розробки та виконання стратегій;

Постанова Кабінету Міністрів №932 від 11.11.2015 року «Про затвердження Порядку розробки регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності» має бути відредагована, щоб відобразити специфіку роботи над стратегіями громад, а не тільки регіональними стратегіями. , як це має місце зараз;

Міністерству розвитку громад та території доцільно розробити "Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади" (Наказ №75 від 30.03.2016 року) та змінити їх на комплексний нормативно-правовий акт, що регулює розробку, затвердження та виконання стратегій та цільових програм громад.[17]

Ці зміни сприяють стандартизації процесу розробки стратегій та всіх прогностичних і програмних документів.

### **3.2. Розроблення можливих сценаріїв розвитку об'єднаної територіальної громади**

Це виявляється непоганою суттю. Я міг би виразити ці інші слова: сценарій – це упорядкована послідовність подій або станів, які ймовірно можуть трапитися в майбутньому в певних умовах. Тут описані песимістичний, оптимістичний і реалістичний сценарії розвитку громади або регіону, кожен з яких різні умови та наслідки.

Наприклад, цей песимістичний сценарій для регіону забезпечує стійкість у розвитку економіки та суспільства, зазначають певні припущення, які

підкреслюють стійкість. Це може включати продовження конфлікту на Сході України, низький рівень боротьби з корупцією та інші фактори.

На противагу цьому, оптимістичний сценарій передбачає сприятливі умови для розвитку, такі як припинення конфлікту, активне впровадження, підвищення інвестиційної привабливості, що сприяє покращенню економічного стану.

На цих основі сценаріїв можна розробити стратегію розвитку громади. Наприклад, стратегія для Жовківської міської ради може орієнтуватися на створення спільноти з успішними сільськогосподарськими підприємствами, розвиток інфраструктури та підвищення екологічності діяльності громади.

Стратегічні пріоритети, які визначені в нашій Стратегії, впливають із стратегічного бачення розвитку Жовківської об'єднаної громади до 2025 року.

За цим баченням ми встановили дві стратегічні цілі на довгостроковий період (до 2025 року), з яких впливають операційні цілі на короткострокову перспективу (до 2022 року).

Для досягнення цих цілей ми визначили конкретні завдання, які потребують обсягу запланованої фінансової та організаційної діяльності Жовківської об'єднаної територіальної громади в найближчі роки.

Наш детальний план завдань, викладений у таблиці 3.1, описує заходи, які стосуються кожної стратегічної та операційної цілі.

Він містить показники реалізації та результати їх впровадження і розроблений на 5 років (від 2020 до 2025). Такий план організовує виконання завдань протягом цього періоду, спрямовуючи нас на досягнення цілей Стратегії.[18]

Таблиця 3.1– Структура стратегічних, операційних цілей та завдань  
Стратегії розвитку Жовківської об'єднаної територіальної громади до 2025 року

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Розвиток с/г територій	1.1. Збільшення структури с/г виробництва	1.1.1. Прогрес у свиноводстві та птахівництві. 1.1.2. Продовження та розширення видів зернових культур. 1.1.3. Створення навчальних планів для фермерів у сільських районах.
	1.2. Підвищення доходів сільськогосподарських виробників	1.2.1. Розширення асортименту малих сільськогосподарських виробництв. 1.2.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської співпраці. 1.2.3. Підтримка виробництва та обробки сільськогосподарської продукції. 1.2.4. Створення складів для тривалого зберігання сільськогосподарської продукції.
2. Розвиток інфраструктури	2.1. Покращення дорожньої інфраструктури	2.1.1. Будівництво тротуарів та ремонт дорожньої мережі.
	2.2. Поліпшення благоустрою та стану довкілля	2.2.1. Упорядкування території громади, видалення незаконних сміттєзвалищ та створення пункту прийому твердих побутових відходів. 2.2.2. Зростання екологічної усвідомленості мешканців майбутньої об'єднаної територіальної громади.

Проведемо більш детальне структурування першої стратегічної цілі розвитку досліджуваної громади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Структура стратегічної цілі №1 та операційних цілей Стратегії розвитку Жовківської об'єднаної територіальної громади до 2025 року

Стратегічна ціль 1. Розвиток с/г територій		
Операційна ціль 1.1. Збільшення структури с/г виробництва	Операційна ціль 1.2. Підвищення доходів сільськогосподарських виробників	Операційна ціль 1.3. Зменшення собівартості с/г продукції

Давайте переформулюємо це. Ми розкрили суть та завдання першої операційної цілі 1.1., спрямованої на розвиток структури сільського господарства. Основний фокус відбувається у вирощуванні овочів та фруктів, але цей напрямок стикається з високими витратами на виробництво, зберігання, транспортування та оподаткування. Наразі собівартість виробництва не конкурентоспроможна, що завдало труднощів з продажам на місцевому та регіональному ринках. Крім того, сільські райони стикаються із внутрішньою робочою силою та "вимірюванням" сіл.

Розвиток сільського господарства є ключем до збільшення продажу сільськогосподарської продукції в межах регіону та зниження рівня безробіття.

Очікуємо такий результат:

Розширення асортименту продукції.

Спрощення доступу малих фермерів до регіональних та місцевих ринків.

Щодо індикаторів успіху:

Кількість малих та середніх сільськогосподарських виробників.

Зростання обсягів тваринництва, птахівництва та рослинництва.

Збільшення обсягу виробленої продукції та її переробки.

Досягнення операційної цілі 1.1. потребує вирішення таких завдань (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Завдання, проекти та заходи, які необхідно реалізувати для виконання цілі 1.1 «Збільшення структури сільськогосподарського виробництва»

Завдання	Проекти та заходи для досягнення бажаного результату
1.1.1. Розвиток свинарства та птахівництва	<p>Ведення акліматизації з метою виведення нових гібридних порід шляхом схрещування імпортних порід.</p> <p>Покращення місцевих груп тварин шляхом використання іноземних порід.</p> <p>Створення нових гібридних порід шляхом перетину високоякісних видів.</p> <p>Відновлення та оновлення приміщень шляхом ремонту та реконструкції.</p>
1.1.2. Розвиток та диверсифікація зернових культур	<p>Контроль за дотриманням вимог Земельного Кодексу, збереження потенціалу родючості ґрунтів;</p> <p>Закупівля імпортних сортів зернових культур;</p> <p>Схрещування місцевих культур з імпортними.</p>

1.1.3. Розробка навчальних програм для фермерів у сільській місцевості	Сприяння фермерству в організації програм з обміну досвідом; Створення консультативно-дорадчого органу при сільській раді для підтримки фермерів.
--	--

Операційна ціль 1.2. досягти підвищених доходів сільськогосподарських виробників. Фермерські господарства у Жовківській міській раді стикаються з проблемами, пов'язаними з відсталістю у використанні інноваційних технологій.

Нові технології є дорогими, що ускладнює доступ фермерів до них через обмежені матеріальні можливості.

Для підняття на новий рівень фермерам додаються додаткові витрати, але умови кредитування в нашій країні не виглядають привабливими через високі процентні ставки, які перевищують 30% річних.

Збільшення доходів сільськогосподарських товаровиробників сприятиме розвитку їх господарства та заохочує їх до покращення якості та різноманітності виробництва.

Очікуємо такий результат:

- Покращення доступу до фінансових ресурсів.
- Фінансова підтримка з боку держави.
- Зниження собівартості сільськогосподарської продукції.
- Щодо показників успішності:
- Вигідні умови кредитування (низькі відсотки).
- Участь у грандах, тендерах.
- Розвиток кооперації.

Досягнення операційної цілі 1.2. потребує вирішення таких завдань (таблиця 3.4).



Таблиця 3.4 – Завдання та проекти, які необхідно реалізувати для виконання цілі 1.2 «Підвищення доходів сільськогосподарських виробників» на рівні Жовківської міської ради

Завдання	Проекти та заходи для досягнення бажаного результату
1	2
1.2.1. Диверсифікація дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва	Розширення асортименту та розгалуження продукції.
1.2.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації	Відбір жителів сіл, які виявляють зацікавленість у формуванні кооперативу.
1.2.3. Підтримка виробництва та переробки сільськогосподарської продукції	<p>Участь у програмах та отримання грантів;</p> <p>Виявлення потенційно привабливих для інвестицій земельних ділянок для можливого розміщення нових підприємств;</p> <p>Створення централізованої бази даних про вільні земельні ділянки;</p> <p>Заохочення зростання числа підприємств, які займаються переробкою</p>

	сільськогосподарської продукції.
1.2.4. Створення сховищ довготривалого зберігання с/г продукції	Оснащення сховищ регулюванням температури, вологості та газового середовища.

Проведемо більш детальне структурування другої стратегічної цілі розвитку досліджуваної громади (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Структура стратегічної цілі №2 та операційних цілей Стратегії розвитку Жовківської об'єднаної територіальної громади до 2025 року

Стратегічна ціль 2. Розвиток інфраструктури	
Операційна ціль 2.1. Покращення дорожньої інфраструктури	Операційна ціль 2.2. Поліпшення благоустрою та стану довкілля

Операційна ціль 2.1. поставити за мету вдосконалення дорожньої інфраструктури, що є іншим пріоритетним напрямком розвитку. Стратегічна мета відбувається у покращенні стану дороги.

Більшість доріг потребує капітального ремонту, де близько 70% шляхів потребують повної заміни дорожнього покриття.

Кожні п'ять років місцеві жителі виконують локальний ремонт, але це не розв'язує проблему в повному обсязі.

Очікуємо наступні результати:

Наявність асфальтового покриття на території громади.

Облаштування тротуарів і зупинок громадського транспорту.

Освітлення основних вулиць ліхтарями.

Щодо показників успішності:

Кількість нових та відремонтованих доріг місцевого значення.

Досягнення операційної цілі 2.1. потребує вирішення таких завдань (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Завдання, проекти та заходи, які необхідно реалізувати для виконання цілі 2.1 «Покращення дорожньої інфраструктури»

Завдання	Проекти та заходи для досягнення бажаного результату
2.1.1. Будівництво тротуарів та ремонт дорожньої мережі.	Видалення середнього рослинного шару та дрібної рослинності. Виконання робіт з кюветування та підсилення узбіч. Покладання асфальту й створення пішохідних доріжок. Встановлення дорожніх знаків для обладнання доріг.

Операційна ціль 2.2. націлена на покращення благоустрою та стану довкілля. З метою стабілізації та покращення навколишнього природного середовища, нагальними є заходи, спрямовані на зменшення забруднення земель та впорядкування управління твердими побутовими відходами.

очікуємо наступні результати:

Покращення системи управління сміттям та твердими побутовими відходами (далі - ТПВ).

Підвищення рівня екологічної освіченості населення.

Щодо показників успішності:

Покриття сіл послугами зі збору ТПВ.

Збільшення обсягів збору вторинної сировини.

Досягнення цієї операційної цілі 2.2. потребує виконання наступних завдань (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Завдання, проекти та заходи, які необхідно реалізувати для виконання цілі 2.2 «Поліпшення благоустрою та стану довкілля»

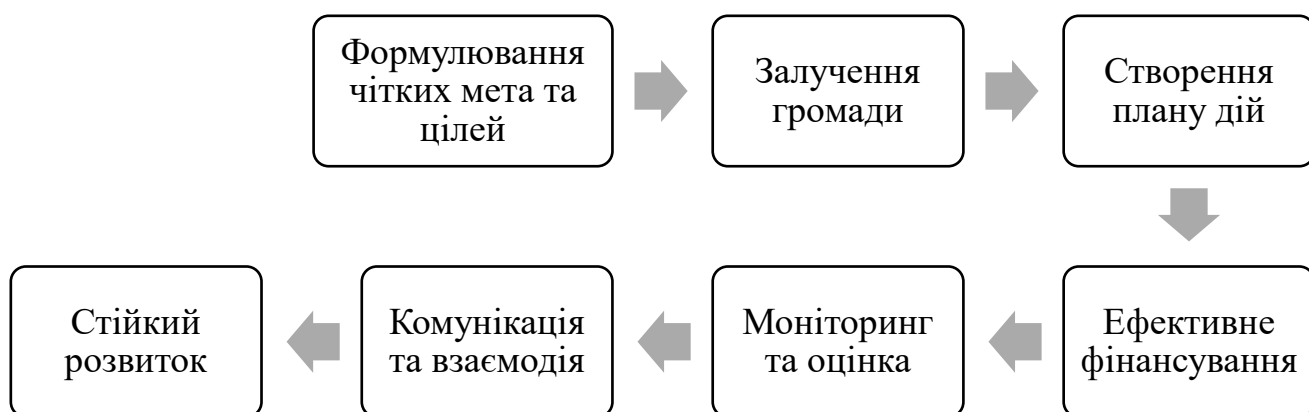
Завдання	Проекти та заходи для досягнення бажаного результату
1	2
2.2.1. Очищення території громади від стихійних звалищ та створення пункту прийому твердих побутових відходів	Закупівля контейнерів для сміття та організація площадок для їх розміщення; Придбання спеціалізованої автотехніки для збирання сміття, включаючи вивіз небезпечних відходів. Регулярна проведення «Днів довкілля» - прибирання прилеглих територій від самовільних сміттєзвалищ.

<p>2.2.2. Підвищення екологічної свідомості мешканців майбутньої ОТГ</p>	<p>Розповсюдження усвідомлення екологічних цінностей у навчальних закладах;</p> <p>Створення спеціальної комісії для виконання екологічного законодавства у громадській раді територіальної громади;</p> <p>Щорічні ініціативи з озеленення території;</p> <p>Проведення конкурсу "Чиста вулиця" між селами громади.</p>
--	--

Отже, ми проаналізували можливі сценарії розвитку та дійшли до висновків, що громаді потрібно багато працювати щоб вийти на оптимістичний сценарій. Для досягнення якого ми сформулювали стратегію майбутньої об'єднаної територіальної громади на 5 років з описом конкретних завдань та заходів.

### **3.3. Впровадження та реалізація стратегії об'єднаної територіальної громади**

Стратегія буде втілена після її схвалення на наступному засіданні Жовківської міської ради. Розробка проектів Стратегії та плану заходів передбачає утримання до таких принципів: орієнтація на інновації, відкритість до ідей, рівний доступ, співробітництво, доповнення ініціативи, різноманітність підходів та спеціалізація за потребою. Це важливий процес, який вимагає комплексного планування та організації. Для реалізації та реалізації стратегії об'єднаної територіальної громади необхідно наступні етапи рис.3.2.



**Формулювання чітких мета та цілей:** Визначення конкретних цілей, які мають бути досягнуті на різних етапах розвитку.

**Залучення громади:** Активна участь та залучення жителів громади, їх ідей, потреб і пріоритетів є елементом успішної реалізації стратегії.

**Створення плану дій:** Розробка конкретного плану кроків та заходів для досягнення поставлених цілей, включаючи часові рамки, ресурси та відповідні особи.

**Ефективне фінансування:** Забезпечення належних фінансових ресурсів для виконання стратегії. Це може включати державні субвенції, гранти, партнерства з приватним сектором та інші джерела.

**Моніторинг та оцінка:** Система контролю та оцінки реалізації стратегії, щоб вчасно вносити корективи та забезпечити досягнення поставлених цілей.

**Комунікація та взаємодія:** важливо мати ефективну систему комунікацій з громадою, органами влади, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для спільної роботи над реалізацією стратегії.

Стійкий розвиток: Підтримка та реалізація стратегії також повинна бути спрямована на стійкий розвиток, враховуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти.

Впровадження Стратегії буде керуватися такими принципами [8]:

- партнерство;
- спільна відповідальність та участь колективу;
- злагодженість стратегічних та тактичних аспектів;
- прозорість та доступність інформації;
- досягнення конкретних результатів та висока ефективність;
- гнучкість та постійна адаптація;
- відповідність бюджетним обмеженням;
- орієнтація на потреби та інтереси громадян.

Група, що працює над стратегією розвитку Жовківської ОТГ до 2025 року, є консультативним органом, який постійно функціонує для розробки та обговорення пропозицій з певної стратегії. Цей склад включає представників політичних партій, молодіжний рух та підприємницьку спільноту. Інформаційна підтримка стратегії забезпечується через офіційний веб-сайт громади та презентації для мешканців та зацікавлених інвесторів. Результати виконання стратегії передбачені відповідно до Постанови КМУ від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації». Стратегії фінансування передбачено з різних джерел, включаючи місцевий бюджет, фонди та субвенції, а також інвестиції.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Отже, проаналізувавши вище викладений матеріал, можемо зробити наступні висновки, що Жовківська ОТГ є демографічно стабільна, самодостатня і економічно сильна громада, з безпечними і привабливими умовами життя і добре розвинутою громадською і технічною інфраструктурою.



Громада є екологічно чистим місцем, яке в повній мірі використовує свій історичний, природничий та ландшафтний потенціал і яке відвідують чисельні подорожуючі і туристи. Громада економічно активних людей, підприємництва і підприємців, де легко відкрити та вести свій власний бізнес.

Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності публічної влади в адміністративному районі в умовах децентралізації. Зазначено, що районні ради не виступають представницькими органами районних громад, оскільки Конституцією України не визнаються такі громади і не розглядається населення району як суб'єкт місцевого самоврядування.

2. Досліджено процес децентралізації з огляду не лише на територіальну організацію держави, а й на призначення, предмет та функції публічної адміністрації. Отже, йдеться про різні види децентралізації, кожен з яких повинен мати відповідну правову форму в процесі практичної реалізації. Виділено основні види децентралізації за суб'єктами та сферами впливу: вертикальну, горизонтальну, предметну, територіальну, функціональну. Наголошено на тому, що однією з найважливіших передумов успішної децентралізації публічної влади в державі як запоруки її демократизму і забезпечення народовладдя є нормативне відображення та впровадження місцевого самоврядування в правову систему держави.

3. Розглянуто наукові підходи до модернізації системи публічного управління територіями. Зазначено, що модернізація – це сукупність соціально-політичних, виробничо-технологічних, господарсько-економічних, культурних та інших змін у суспільстві, спрямованих на впровадження нових форм

суспільного існування, перехід від традиційного суспільства до відкритого, від індустріального до інформаційного, від тоталітарного до демократичного.

Доведено, що модернізація публічної влади в адміністративному районі України – процес, пов'язаний зі створенням і впровадженням нововведень, який охоплює всі структурні відтворювальні елементи соціально-економічної системи: від розробки концепції до її практичної реалізації на основі інноваційних продуктів і технологій.

4. Визначено особливості здійснення публічної влади в адміністративному районі України: цілісність району як соціально-економічної системи; наявність складових елементів (ОТГ, міст обласного значення, селищних і сільських рад), кожен з яких також є системою; незведення властивостей адміністративного району як системи в цілому до суми його складових елементів; безперервність функціонування; здатність до саморозвитку, внутрішнім джерелом якого є наявність і розв'язання суперечностей; керованість (через систему публічної влади); складність і багаторівневий характер структури, які впливають на соціально-економічні процеси. Зазначено, що система публічної влади в адміністративному районі є поєднанням державної та самоврядної влади, проте при цьому спостерігається істотна відмінність в її суб'єктному складі на певних адміністративно-територіальних рівнях.

Відповідно публічна влада розглядається як сукупність різнорідних зв'язків: по-перше, вертикальних – взаємовідносини між різними її рівнями, а, по-друге, горизонтальних, що складаються між різними суб'єктами публічної влади одного адміністративно-територіального рівня, тобто устрій суб'єктів влади в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці пропонуємо

визначити як інституційну модель публічної влади в адміністративному районі України.

5. Децентралізація державної влади шляхом передачі функцій і відповідальності на новостворені рівні місцевого самоврядування дає змогу звільнити центральну виконавчу владу від обов'язків локального адміністрування, тим самим наділяючи її більшим обсягом повноважень для ефективного управління країною в цілому.

6. Доведено, що в українській науковій спільноті напрацьовані різноманітні концепції вдосконалення адміністративно-територіального устрою, але і досі жодна з них не реалізована. Аналіз цих концепцій дав змогу виокремити такі групи концептуальних підходів, у яких: 1) обґрунтовується ідея укрупнення системи адміністративно-територіального устрою (макрорегіоналізації) зі збереженням трирівневого поділу; 2) обстоюється позиція розукрупнення системи адміністративно-територіальних одиниць; 3) акцентується увага на необхідності реформування базового та середнього рівнів адміністративно-територіального устрою.

7. Розроблено інституційну модель системи публічної влади в адміністративному районі України, яка чітко окреслює владно-управлінські взаємовідносини на територіальному рівні (село, селище, місто, ОТГ), рівні адміністративного району та національному рівні, а також запропоновано напрями модернізації існуючої моделі системи публічної влади в адміністративному районі України.

8. Вважаємо, що під час реформування владних відносин, пов'язаних із делегуванням повноважень органів публічної влади, першочерговим завданням є найбільш оптимальний розподіл повноважень між органами публічної влади та

адміністрування, який би забезпечував якомога ефективнішу реалізацію і функцій держави, і функцій місцевого самоврядування, зводячи до мінімуму необхідність делегування повноважень одних органів іншим.

9. Делегування повноважень має відбуватися виключно тоді, коли така можливість передбачена Конституцією України, та базуватися на принципах обґрунтованості й доцільності. Установлено, що головним завданням залишається формування самодостатніх і спроможних громад – “фундаменту” реформи децентралізації, що передбачає: дотримання принципу добровільності об’єднання територіальних громад, який залишається базовим; розширення мотивації для ОТГ: законодавче закріплення принципу повсюдності юрисдикції органів місцевого самоврядування (за межами населеного пункту); надання податкових преференцій (акцизу) лише спроможним громадам; закріплення за містами обласного значення статусу спроможних – спрощення процедури об’єднання (приєднання); відмова від стимулювання утворення дрібних і фінансово неспроможних громад.

10. Вважаємо, що до наступних місцевих виборів доцільно прийняти закони України “Про адміністративно-територіальний устрій України” і “Про префектуру в адміністративному районі”, а також внести відповідні зміни до ст. 4 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”, а саме до існуючих принципів додати такі: рівності, повсюдності і територіальності МС, стабільності, перспективності, участі населення, відповідності системи публічної влади очікуванням громадян; крім того, розширити та конкретизувати форми безпосередньої демократії, наведені у ст. 7–9, щодо активізації участі населення в розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень на території.

Таким чином, доведено, що отримані в процесі дослідження результати в цілому мають не тільки теоретичне значення, а й чітко виражену практичну

спрямованість. Основні положення, викладені в роботі, є науковим підґрунтям для подальшого розвитку теорії та систем управління, прикладного застосування у сфері підтримки та розвитку взаємодії держави, її органів та інституцій з громадянським суспільством для формування високого рівня активності та ініціативності громадян.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Журавель М.В. Основні підходи до вивчення інституту «Державне управління» у вітчизняній та зарубіжній науці адміністративного права. *Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. праць*, Одеська держ. юрид. акад. Одеса, 2012. Вип.68. С. 466-471.
2. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні»: Указ Президента України від 22 липня 1998 року N 810/98/ Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. URL: [http://search.liga-zakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/U810\\_98.html](http://search.liga-zakon.ua/l_doc2.nsf/link1/U810_98.html) (дата звернення 21.10.2023).
3. Бец Б.Б. Формування об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. 20 листопада. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/211.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/211.pdf) (дата звернення 21.10.2023)
4. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII (із змінами). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>(дата звернення: 21.10.2023 р.).
5. Чисельність наявного населення України : Державна служба статистики України на 1 січня 2019 року. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/06/zb\\_chnn2019.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/06/zb_chnn2019.pdf) (дата звернення 22.10.2023).
6. Заблодська І. Взаємодія наукових установ, органів місцевого самоврядування і суб'єктів бізнесу при розробці стратегії стійкого розвитку міста. *Схід спецвипуск №1(108) січень 2011р.*2011.С. 71-74

7. Гарасюк О.А., Міщук Є.В., Рицко О.І. Визначення проблем та стратегія розвитком територій об'єднаних громад. *«Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2018. №2 URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/28.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/28.pdf) (дата звернення 22.10.2023).
8. Васильченко Г.Г. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко . *Асоціація міст України*. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ»
9. Шарий В.І., Дендемарченко Г.Г. Методика стратегічного управління розвитком територіальної громади в Україні. *Університетські наукові записки*.2010. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2010\\_4\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2010_4_50) (дата звернення 22.10.2023)
10. Жовківська міська рада URL: <https://zhovkva-rada.gov.ua/miska-vlada/aparat-miskoji-radi.html> (дата звернення 26.11.23)
11. Костюк Р.М., Мандзюк О.М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. *Управління розвитком складних систем* №26 2016.2016. С. 74-82.
12. Хашиєва Л.В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. URL :<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/20092/doc/5/06.pdf> (дата звернення 22.10.2023).
13. 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
14. Мамедов С. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2014. №12 URL:

<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=797> (дата звернення 25.10.2023)

15. Райт Г. Економічний розвиток місцевих самоврядувань.. К.:ІДУС, 1994.56 с.
16. Charm M., Pasquin M. Strategic Planning in Government Administration: A Comparison Between Ottawa and Quebec. -Ottawa: Canadian Center for Management Development, 40 p
17. Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громад: колізії та проблеми URL:[https://lb.ua/blog/observatory\\_democracy/483923\\_normativ\\_nopravove\\_zabezpechennya.html](https://lb.ua/blog/observatory_democracy/483923_normativ_nopravove_zabezpechennya.html) (дата звернення 25.11.23)
18. Жовківська міська рада URL:<https://zhovkva-rada.gov.ua/golovna.html>(дата звернення 26.11.23)
19. Децентралізація: URL <https://decentralization.gov.ua/newrayons/1364>
20. Булах Т.М. Шляхи поліпшення ресурсного забезпечення розвитку підприємництва в сфері послуг / Т.М. Булах // Формування ринкових відносин в Україні, 2017. – № 1. – С. 66-69.
21. Карпенко А. Стратегічне програмування як інструмент інноваційного розвитку регіону / А. Карпенко // Економіка. Фінанси. Право. – 2015. – № 5. – С. 3– 7
22. Медвідь В. Система стратегічного програмування розвитку регіонів як умова дієвого економічного регулювання регіонального розвитку / В. Медвідь // Економіка регіону. – 2014. – № 2. – С. 51– 55.



