

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

Ханлар МАХМУДОВ
18 квітня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне планування розвитку міста»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Ярош Тетяна Іванівна

Керівник кваліфікаційної роботи,
к.е.н.

Наталія ДЕМ'ЯНЕНКО

Хххххххх – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІСТА	8
1.1. Методичні основи стратегічного планування розвитку міста ...	8
1.2. Особливості формування та реалізації стратегій розвитку міста	14
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІСТА	21
2.1. Процес стратегічного планування розвитку міста	21
2.2. Зміст стратегії розвитку міської територіальної громади	28
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	36
3.1. Формування проектів стратегії розвитку територіальної громади	36
3.2. Механізм моніторингу реалізації стратегії	42
3.3. Оцінка результативності розробки та реалізації стратегії сталого розвитку міської громади	49
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Метою розвитку міст є створення відповідних умов щодо покращення добробуту громади, вирішення її головних соціальних проблем на основі покращення ефективності функціонування місцевої економіки за допомогою структурної реорганізації, більш ефективного використання економічного, природно-ресурсного і людського потенціалу на основі поступового досягнення європейського стандарту життя. Використання стратегічного планування в міських громадах є однією із головних умов щодо повноцінного і ефективного виконання функцій представниками місцевого самоврядування. Практика управління національним господарством європейських країн включає методичні підходи до розробки і реалізації стратегій розвитку міст. Але в Україні не розроблено чітких та дієвих стратегій розвитку значної чисельності міст.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам урбанізації і функціонування міст присвячені роботи Біла С., Дробенко Г., Брусака Р., Свірського Ю., Карого О.; окремим аспектам розвитку міст, удосконаленню їх територіально-виробничих комплексів та міського середовища – праці Куйбіди В., Білоконь Ю., Нудельмана В., Санжаровського І. та ін.; певним аспектам стратегічного управління територіальною громадою – праці Пушкар З., Пушкар Б., Войтович М., Волошинського О., Воляник І. та ін.

Але питання, пов'язані із формуванням стратегії розвитку міст, потребують детальнішого вивчення, бо постійно проходять зміни у розвитку країни, регіону й міст, відповідно, підходи і методика щодо розробки стратегії подальшого розвитку міст мають вдосконалюватися. Встановлюючи значний вклад вчених та фахівців у розвиток теоретичних основ формування стратегії розвитку, відмітимо відсутність системного погляду щодо процесу формування і реалізації стратегії розвитку міст, що і визначає актуальність даного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота зроблена

відповідно до плану науково-дослідних робіт Хххххххххххх державного аграрного університету за темою: «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 01170003104).

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження – розробка і обґрунтування пропозицій удосконалення стратегічного планування розвитку міста.

Для досягнення поставленої мети були окреслені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи стратегічного планування розвитку міста;
- дослідити стан стратегічного планування розвитку міста;
- визначити напрями поліпшення стратегічного планування розвитку міста.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного планування розвитку міста. **Предметом дослідження** є сукупність стратегічного планування розвитку міста.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення сучасної теорії економіки, теорії стратегічного планування та розрахунку їх ефективності. У кваліфікаційній роботі застосовано різноманітний методичний інструментарій, зокрема: при визначенні суті, складових, критерію та показників ефективності стратегічного планування і рівнів генезису – генетично-системний метод; при аналізі специфіки дії різних форм стратегічного планування у національній економіці – метод наукового абстрагування; при розробці практичних пропозицій і рекомендацій – позитивний та нормативний підходи.

Інформаційну базу. Інформаційну та довідкову бази дослідження складала Конституція України, закони та законодавчі акти, Укази Президента України, Постанови Верховної Ради України, доповіді та наукові публікації, статистичні дані Державного комітету статистики України, періодичні видання, інформація із інтернет-ресурсів тощо.

Наукова новизна одержаних результатів. Певні положення та

висновки кваліфікаційної роботи містять наукову та практичну цінність. До елементів наукової новизни можемо віднести:

набуло подальшого розвитку:

визначено поняття «стратегічного планування економічного розвитку міст» як адаптивний процес, який допомагає розробити та здійснювати постійну корекцію стратегічного плану (відповідно до окреслених візії, місії, цінностей міст, стратегій і пріоритетів), узгодження заходів по реалізації, моніторинг і контроль ефективності застосування та суспільна оцінка соціальних і економічних змін, які відбуваються у місті.

Апробація результатів дослідження. Головні результати досліджень згідно теми роботи оприлюдненні у формі доповідей за результатами матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (24 березня 2022 р.) та результатами матеріалів наукових досліджень молодих кафедри публічного управління та адміністрування «Територія науки» (квітень 2022 р.). Основні положення й результати кваліфікаційної роботи опубліковано у наукових працях: «Процес стратегічного планування розвитку міста» та «Стратегічне планування розвитку Хххххххххххх міської територіальної громади».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 58 сторінках друкованого тексту, робота містить 20 таблиць, 8 рисунків, 5 додатків та списку використаних джерел (60 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІСТА

1.1. Методичні основи стратегічного планування розвитку міста

За сучасних умов розвитку в Україні проходить трансформація усього комплексу економічних, владних та громадських відносин. Надзвичайно важливо, щоб дані зміни відбувалися найефективнішим шляхом, з урахуванням чітко окреслених, науково визначених пріоритетів. Тенденції сьогодення, які спостерігаються у зовнішньому середовищі та в усередині України, зумовлюють необхідність та доцільність запровадження стратегічного планування роботи підприємств та організацій, органів влади і місцевого самоврядування країни [2, с. 47].

Науковці відзначають значну кількість визначень, які трактують поняття «стратегія» у залежності від об'єкта та предмета досліджень, відповідно до конкретних формальних ситуацій. Це говорить про значну увагу до процесу теоретичного узагальнення і обґрунтування сутності стратегій. Поняття «стратегія» за останній час зазнало багато змін, з'явилися нові підходи щодо розробки і реалізації стратегії [5, с. 64]. Дослідники досить неоднозначно трактують термін «стратегія» та наділяють його різним значенням, що ускладнює сприймання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичне визначення терміну «стратегія»

Автор	Визначення
1	2
Чандлер А. [58, с. 208]	Метод визначення довгострокових завдань та цілей, визначення напрямків діяльності та розподіл ресурсів щодо досягнення поставленої мети
Ендрюс К. [59, с. 84]	Відповідність між характеристиками громади та можливостями, завдяки чому вона успішно адаптується до умов зовнішнього середовища
Кемпбел Д. [21, с. 78]	Формування довгострокових цілей громад, створення й ухвалення курсу дій і розподіл ресурсів, які необхідні для досягнення поставленої мети

Продовж. табл. 1.1

1	2
Ансофф І. [2, с. 28]	Набір правил для прийому рішень, якими громада керується в своїй діяльності. Вибір напрямків майбутнього зростання, визначення можливостей і ресурсів громад, можливостей і загроз щодо зовнішнього середовища
Томпсон А. і Стрікланд Дж. [48, с. 51]	План управління громадами, що спрямований на покращення своїх позицій на ринку та задоволення потреб споживачів за допомогою досягнення поставлених цілей
Вергілес Е. В. [6, с. 69]	Детальний всебічний комплексний план, що створений для забезпечення здійснення місії громад та досягнення її мети. Стратегія вимагає розроблення заходів і планів, що забезпечуватимуть досягнення мети, та ґрунтуватимуться на науково-технічному потенціалі громад і їх виробничо-збутових можливостях
Куїнн Дж. Б. [60, с. 28]	План, що інтегрує головні цілі громад, їх політику та дії щодо узгодження цілей
Карлофф Б. [16, с. 35]	Узагальнююча модель дій, які необхідні щодо досягнення мети за допомогою координації і розподілу ресурсів громади міста. Науковець виділяє три етапи розробки стратегії: визначення місії; постановка мети; формулювання та реалізація стратегії, що спрямована на досягнення мети
Виханський О. С. [8, с. 35]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку громади, який відноситься до сфери, засобів та форм її діяльності, системи взаємних відносин в середині громади, її позиції в навколишньому середовищі, що призводить громаду до її цілей

Можемо стверджувати, що визначення стратегії – це багатогранний підхід. В результаті проведеного дослідження, із урахуванням особливостей трактування поняття «стратегія», запропонуємо узагальнення його визначення: стратегія включає комплекс заходів, що сформовані в цілеспрямований план, реалізація його у майбутньому дасть можливість підприємству досягнути поставлених цілей за допомогою вибору альтернативних напрямів розвитку, ефективного розподілу ресурсного потенціалу міста та проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення.

Якщо стратегія громади – це визначення місця і її ролі на певній території, то стратегічне планування включає конкретні вказівки щодо досягнення цього стану. Воно ґрунтується на цілях та завданнях, які поставлені в ході розробки стратегії, та на прогнозах в різних сферах розвитку. Стратегічне планування, орієнтоване на розвиток країни – це управлінський процес досягнення та підтримки сталого балансу цілей, можливостей та ресурсів території і нових ринкових можливостей [10, с. 89].

Формуючи систему стратегічного планування, члени громади обирають для себе найприйнятнішу схему, що включає перелік необхідних формальних процедур до виконання яких потрібні знання фахівців та передбачає узгодження елементів творчості із мисленням керівників. Система стратегічного планування не повинна базуватися на «природному плину» обставин в досягненні успіху, а базуватися на системі планів, що дають змогу перетворити цілі й стратегії у реальні досягнення. Складною проблемою є розуміння того, яким має бути стратегічний план та із чого він буде складатися, щоб відповідати вимогам, які формують його незамінним щодо розвитку території [11, с. 12].

Отже, «стратегічне планування економічного розвитку міст» як адаптивний процес, який допомагає розробити та здійснювати потсійну корекцію стратегічного плану (відповідно до окреслених візії, місії, цінностей міст, стратегій і пріоритетів), узгодження заходів по реалізації, моніторинг і контроль ефективності застосування та суспільна оцінка соціальних і економічних змін, які відбуваються у місті.

Стратегічний план покращує визначення чіткої і виразної концепції діяльності громади певної території. Це дозволяє підпорядкувати управлінську, виробничу, маркетингову, комерційну та інші види діяльності у визначеній місії. Це дає можливість ідентифікувати з цілями громади міста її членів і зовнішніх партнерів. Щоб стратегічне планування в певній території здійснювалось ефективно, потрібно знати і розуміти його сутність та етапи і методи формування стратегії [15, с. 92].

Загальні вимоги до змісту і структури стратегічного плану можемо відстежити, якщо проаналізуємо визначення поняття «стратегічний план» певними авторами, які в не залежності від прийнятої концепції стратегічного планування, зосереджуються на тих, або інших сторонах даного явища. Сформовано багато визначень стратегічного плану, що допомагають розкривати його властивості (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення стратегічного плану

Автор	Визначення
Ансофф І. [2, с. 38]	Міст, що пов'язує громаду із зовнішнім середовищем
Винокуров В. А. [7, с. 48]	Формальний інструмент для урахування і подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, який забезпечує «синдром наступної сходинки» у діяльності громади
Виханский О. С. [8, с. 95]	«Путівник», що громада розробляє для себе, для того щоб іти до поставленої мети найбільш коротким шляхом на основі розроблених обґрунтованих стратегій, які сформовані у вигляді «стратегічного набору»
Карлоф Б. [16, с. 95]	Відображення гіпотез про справи на певній території, поведінку сусідніх громад, розвиток чи занепад підприємницької активності взагалі
Котлер Ф. [19, с. 19]	Уявлення лідера громади про майбутній стан об'єкта управління і шляхи досягнення цього майбутнього стану. Інформація закріплена у документах певної форми
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [23, с. 44]	Підприємницький план, що спрямовує громаду на правильний шлях в потрібний час
Хентце Й. [52, с. 121]	Інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, який дає змогу пов'язати у єдиний процес дії різних зацікавлених членів громади та представників місцевого самоврядування

Узагальнивши визначення науковців, зазначимо, що стратегічний план – включає уявлення про майбутній стан громади міста та шляхи досягнення цього майбутнього ефекту, закріплений у документах певної форми. Стратегічне планування включає управлінський процес досягнення та підтримки стійкого балансу можливостей, цілей та ресурсів громади і нових територіальних спрямувань. Мета стратегічного планування включає розробку дій, продуктів, послуг та процесу комунікації, що сприяють досягненню поставлених задач [53, с. 40].

Стратегічне планування самостійно не гарантує успіху, громада, яка створює стратегічні плани, може мати невдачі у зв'язку з помилками у організації, мотивації і контролі. Але формальне планування може формувати ряд важливих сприятливих факторів щодо організації життєдіяльності території. Знання того, що громада хоче досягти, допомагає уточнити найбільш пригожі напрямки дії. Приймаючи обґрунтовані та систематизовані

планові рішення, керівники знижують ризик ухвалення неправильного рішення у зв'язку із помилковою чи недостовірною інформацією про можливості громади або про зовнішню ситуацію території [48, с. 85].

Розробка стратегічного плану громади – це основний найбільш трудомісткий етап процесу планування. У економічній літературі, яка присвячена проблемам планування і управління, цьому питанню приділяють значну увагу. Згідно аналізу стратегічних планів, є значне розходження визначення розділів плану. Науковці зазвичай пропонують тільки назву розділу і не конкретизують склад планованих показників. Тому виникає необхідність в узагальненні наявних методів планування і розробки єдиного підходу щодо змісту стратегічного плану, який більш повно відображатиме основні напрями і цілі діяльності громади [47, с. 120].

Систему стратегічних планів громади, яка складається із планів трьох рівнів наведено на рис. 1.1. Стратегічний план діяльності громади розробляється на певний термін.

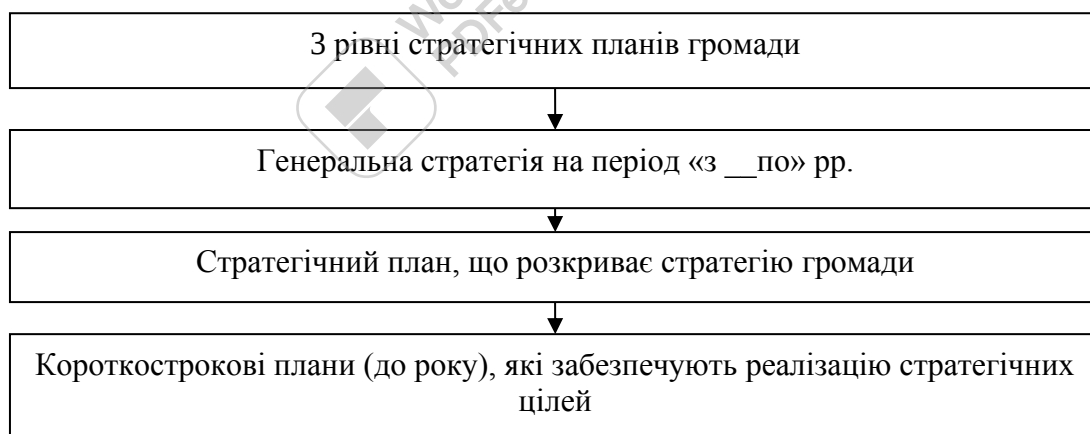


Рис. 1.1. Система стратегічних планів громади [44, с. 219]

Стратегічне планування включає кілька відмінних особливостей в порівнянні із довгостроковим плануванням:

1. Застосовується за умов високої нестабільності зовнішнього середовища.

2. Вказує, що майбутнє не обов'язково буде кращим, у порівнянні із минулим, тому не обмежується екстраполяцією, а передбачає розгорнутий

стратегічний аналіз: перспективу росту; позиції у конкурентній боротьбі; порівняльний аналіз перспективи підприємства і установлення пріоритетів в розподілі ресурсів; аналіз напрямів диверсифікації [32].

3. Простір діяльності громади міста стає більше об'ємним, він містить у собі елементи як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, часто приєднуються сусідні громади сільських територій.

4. Довгострокові цілі перестають фігурувати відбиттям поточної дійсності, змінюються у стратегію на основі виявлених стратегічним аналізом перспектив.

Існує певна кількість вимог, які висуваються до стратегічного плану:

1. Стратегічний план має підкріплюватися масштабними дослідженнями та фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати у сьогоdnішньому світі бізнесу влада міста повинна постійно займатися збором та аналізом величезної кількості інформації про громаду, конкуренцію і інші чинники.

2. Стратегічний план повинен давати громаді визначеність, індивідуальність, та залучати значні фінансові ресурси. Цей план відкриває значні перспективи для громад міста.

3. Стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не лише залишатися цілісними протягом тривалого періоду часу, але і бути досить гнучкими, аби необхідності здійснити їхню модифікацію і переорієнтацію. Загальний стратегічний план потрібно розглядати як програму, що направляє діяльність громади протягом значного періоду часу, усвідомлюючи сутого, що динамізм ділової і соціальної обстановки зумовлює необхідність його постійного корегування [31, с. 169].

Стратегічне планування не гарантує 100 % успіху, і громада міста, що створює стратегічні плани, може зазнати невдачі у зв'язку із помилками у організації, мотивації й контролі. Але формальне планування може сформувати ряд істотних сприятливих факторів щодо функціонування громади певної території. Знання того, чого громада хоче досягти, допоможе уточнити найбільш підходящі напрями удосконалення стратегії. Приймаючи

обґрунтовані та систематизовані планові рішення, територіальна адміністрація знижує ризик ухвалення неправильного рішення у зв'язку з помилковою чи недостовірною інформацією про можливості формування чи про зовнішню ситуацію [35, с. 25].

Отже, планування допомагає створити єдність загальної системи розвитку території.

1.2. Особливості формування та реалізації стратегій розвитку міста

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 27) встановив найважливіші власні повноваження виконавчих органів міських рад: підготовку і організацію виконання програм соціального та економічного й культурного розвитку міста, цільових програм із інших питань самоврядування; формування збалансованого економічного і соціального розвитку відповідної території, ефективного застосування природних, трудових та фінансових ресурсів. Вцілому, в Україні створено правову базу, що дозволяє територіальній громаді міста і їх представницьких органів самостійно планувати розвиток території міста [39].

Доцільність запровадження стратегічного плану визначається й рядом територіальних факторів:

- осмислення органами місцевого самоврядування того, що марно сподіватись на вирішення «зверху» місцевих проблем;
- зростання активності територіальної громади, що саме від органів місцевої влади вимагає задоволення потреб громади на певному рівні;
- розуміння органів місцевого самоврядування того, що неможливо особистими силами розв'язати усі проблеми і важливості співпраці із усіма головними суб'єктами місцевого розвитку для спільного вирішення соціальних та економічних питань та побудови бажаного майбутнього розвитку громади [46, с. 45].

У той же час, зазначимо, що теорія і практика територіального розвитку свідчить можливість зосередження головних зусиль місцевої влади тільки на виконання поточних завдань веде не до соціального та економічного зростання, а й до подальшого занепаду системи життєзабезпечення територій громади, зокрема і міст. Із огляду на це, доцільними стають дії спрямовані на перспективу, що закладають основу значних перетворень [49, с. 197].

У сучасній теорії стратегічного управління пропонують значний набір різних стратегій, що зумовлені стратегічними цілями та багатоваріантністю умов, засобів їх реалізації. Вибір деяких стратегій залежить, у першу чергу, від початкової мотивації життєдіяльності суб'єктів регіону, що може зазнавати зміни, уточнень і деталізації у майбутньому.

Механізм формування стратегії економічного зростання регіону включає сім основних стадій: підготовче визначення стратегічного потенціалу території; вибір місії і пріоритетів; вибір варіантів генеральної стратегії; визначення потенціалу території; оцінка варіантів та вибір стратегії; оцінка ефективності стратегії і коригування стратегії [41, с. 101].

Стратегічний потенціал регіону починається із прогностного та аналітичного дослідження території, що передбачає вибір варіантів прогнозу обсягу виробництва суспільного продукту та попереднє визначення стратегічного потенціалу із урахуванням обмежень, які встановлені за результатами оцінки чинників зовнішнього середовища і внутрішнього середовища регіону. Формулювання місії і стратегічних цілей, що розподіляються на виробничі, маркетингові, фінансово-економічні, інвестиційні, організаційні й соціальні, мають вимірюватись кількісними показниками. Регіон повинен мати стратегії функціонування, у яких будуть зазначені основні напрями діяльності. Кожна функціональна стратегія повинна містити цілі, умови і головні напрями діяльності певного підприємства; порядок, послідовність розв'язання задач, заходів, необхідних для досягнення окреслених цілей.

Застосування стратегій буде сприяти формуванню оптимальної

ефективної структури економіки регіону щодо забезпечення стійкого розвитку на базі інвестиційного, виробничого, природно-ресурсного та інноваційного потенціалу і здатності застосування переваг й можливостей геополітичного становища регіону. Стратегічний план повинен мати наступну структуру: вступ; текст ухваленого рішення (рішення обласної ради про процес стратегічного планування); звернення влади регіону до громади; описова та аналітична частина; візія майбутнього; місія регіону і SWOT-аналіз; перелік стратегічних пріоритетних завдань (цілі і завдання); операційні плани; проведення моніторингу і підготовки звітності у період реалізації стратегічного плану [43, с. 64].

Стратегії розвитку розробляються на різних ієрархічних рівнях системи: підприємства, місто, регіон та економічний район і національна економіка вцілому. Для визначення якнайкращої поетапності розроблення і реалізації стратегії розвитку міста необхідно знати методику їх формування. Стратегія субрегіону застосовується і на мезорівні, і на макрорівні. SWOT-аналіз є вагомим процесом під час розробки стратегії. Для визначення пріоритетів розвитку регіону і реалізації стратегічних цілей науковці пропонують на регіональному рівні організаційний та економічний механізм стратегічного планування економічного розвитку (рис. 1.2). Організаційний та економічний механізм розроблення стратегічного плану економічного розвитку на регіональному рівні покажемо у виді схеми, що включає:

- теоретичні та методологічні основи і концептуальні положення стратегічного планування на рівні регіону та принципи державної регіональної політики, державне стратегічне регулювання розвитку регіонів;
- стратегічне планування економічного розвитку на регіональному рівні;
- організаційний та економічний, фінансовий і правовий блоки;
- реалізацію стратегічного плану проектним методом;
- моніторинг і оцінку ефективності реалізації стратегічного планування [48, с. 85].

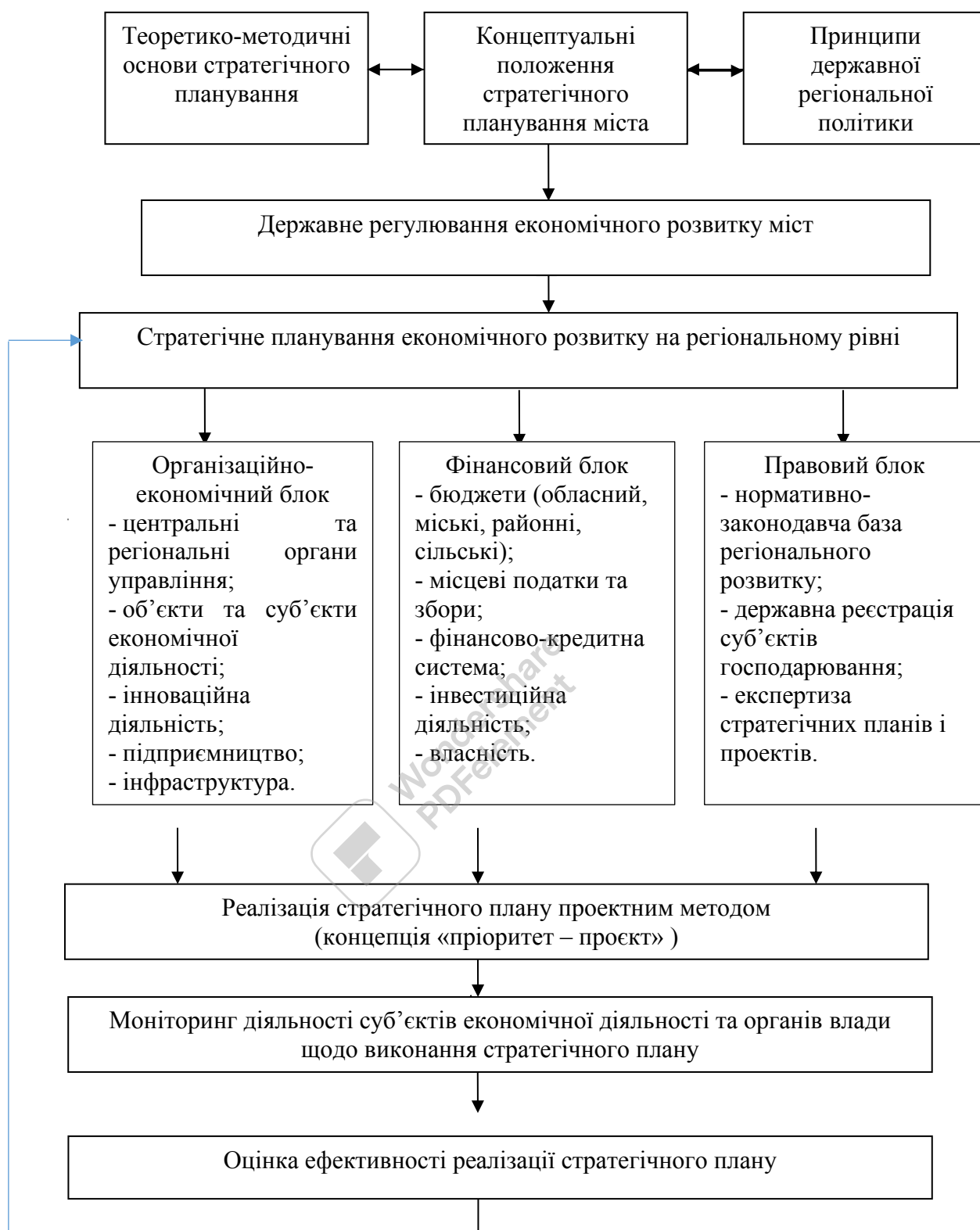


Рис. 1.2. Організаційно-економічний механізм стратегічного планування розвитку міст [48, с. 86]

Аналіз методичних підходів щодо формування стратегії сталого розвитку національних економік, регіонів і міст визначає:

- формування стратегій має схожу методичну базу: на першому етапі проводять загальний аналіз можливостей і загроз розвитку, що є основою для формулювання місії, цілей і завдань розвитку; на подальших етапах зазначають механізми й інструменти реалізації визначених цілей і завдань;
- визначається система моніторингу щодо реалізації стратегії;
- методичні підходи щодо формування стратегії стійкого розвитку часто спираються на певні методичні підходи розробки стратегій економічного і соціального розвитку, які призводить до ігнорувань екологічних чинників розвитку;
- відсутність системи планування та прогнозування розвитку, чітко визначених цілей, загроз, можливостей та системи показників (моделей) й індикаторів, ігнорування обмежень і потреб розвитку у кінцевому документі призводить до формування стратегії, що мають дуже декларативний характер. Такі недоліки, зокрема, характерні для українських стратегій розвитку [32].

Розглянемо індикатори оцінки результативності стратегії розвитку міст на базі результатів досягнення поставлених цілей (табл. 1.3). Метод оцінки результативності розробленої стратегії розвитку міста ґрунтується на порівняльному аналізі індикаторних параметрів щодо різних напрямів розвитку міста й середньо-українському значенні даних параметрів та відповідному узагальненні одержаних результатів про ефективність стратегії розвитку міст [35, с. 85].

Вцілому, для оцінки ефективності стратегії, використовують метод, що базується на порівнянні планових стратегічних і операційних цілей по кожному із виділених критичних питань й відповідно отриманому результату, відповідно у висновку робиться узагальнення стосовно «виконання» або «невиконання» аналізованого пункту, ціль зазначені у Стратегії розвитку міста.

Даний метод є більш результативним, оскільки дає чіткі значення і цифри про результати порівняння [32].

Таблиця 1.3

**Індикатори оцінки ефективності стратегії розвитку міста на основі
результатів досягнення поставлених цілей [32]**

Індикатор	Параметр
Індикатори виробничої діяльності	Ріст випуску продукції в промисловості,
	Ріст обсягів перевезення пасажирів
Індикатори торгівлі	Ріст роздрібного товарообороту
	Індекс споживчих цін
Індикатори інвестиційної активності	Ріст обсягу інвестицій в основний капітал
Індикатори грошових доходів і витрат населення, рівня життя населення	Ріст середньої зарплати
	Підвищення забезпеченості житлом
Індикатори демографії	Народжуваність і смертність
	Середня тривалість життя
	Середній вік чоловіків
	Середній вік жінок
Розвитку освіти	Кількість учні загальноосвітніх навчальних закладів
	Кількість студентів вищих навчальних закладів
Індикатори культурної складової міського середовища	Відвідуваність музеїв
	Відвідуваність театрів
	Відвідуваність кінотеатрів
Охорони здоров'я	Забезпеченість лікарнями
	Забезпеченість населення мед. закладами
Індикатори розвитку житлових комунікацій	Споживчі ціни на газ
	Споживчі ціни на гарячу воду
	Споживчі ціни на холодну воду
	Споживчі ціни на каналізацію

Законодавство не має обмежень, або регулювань із приводу того, як повинні виглядати стратегії міст. Питання їх розробки належать до самоврядних повноважень територіальних громад, що вони здійснюють на особистий розсуд. Успішний сталий розвиток міст буде забезпечений тільки за умови системного безперервного використання управлінської практики інструментів стратегічного управління і дієвої співпраці секторів – місцевої громади, влади і підприємницьких структур. Стратегічне управління як спільна робота громади над визначенням кращого майбутнього і його досягненням ефективно спрямована на самоусвідомлення громади і її згуртуванню.

Висновки до розділу 1

1. Стратегічне планування економічного розвитку міст – це адаптивний процес, який включає розробку та регулярну корекцію стратегічного плану (відповідно до встановлених стратегій і пріоритетів), перегляд заходів по його реалізації, моніторинг і контроль за ефективністю впровадження та суспільна оцінка соціально-економічних змін, які відбуваються у місті.

2. Головними чинниками для прийняття управлінського рішення про вибір регіональної стратегії є рівень і особливості функціонування регіону, його позиції у державному рейтингу і потенційні можливості. Розробка стратегії економічного розвитку міста повинна містити сім стадій: попередню оцінку потенціалу регіону; визначення місії і пріоритетів; вибір варіантів функціональних стратегій; формування функціональних потенціалів; оцінку варіантів вибору стратегії розвитку; оцінку ефективності і коригування стратегії. Для цього використовують SWOT-аналіз: визначають пріоритети розвитку і проводять соціологічні дослідження – для вивчення думки громади, яка дозволить спланувати економічний розвиток регіонального рівня і у довгостроковій перспективі із врахуванням узгодження цілей усіх суб'єктів господарської діяльності й потреб населення регіону.

3. Стратегічне планування протягом останніх років не стало дієвим інструментом державного управління соціальним та економічним розвитком території України. До проблем, які зумовлюють відсутність цілісної системи стратегічного плану, можна віднести: неузгодженість різних стратегічних та планових документів; відсутність чіткого взаємозв'язку між плановими документами та бюджетом; відсутністю єдиного підходу щодо планування, невизначеність статусу певних стратегічних документів, політичних та юридичних наслідків невиконання їх; неефективна система оцінювання державної політики і відсутність відповідальності щодо прийняття неефективних управлінських рішень.

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАН

Населення міста становить 20

Таблиця 2.1

**Порівняння м. Ххххххх, Ххххххххххх області та України за площею та
чисельністю населення, 2021 р.**

Регіони	Площа, тис. км ²	Площа у % до загальної площі країни	Чисельність наявного населення на 1 січня 2021 р., осіб	Населення міста у % до загального населення країни	Щільність населення, осіб / км ²
Місто Ххххххх	0,10	0,02	283407	0,7	2832
Ххххххххххх ОТГ	0,55	0,09	309647	0,8	2517
Ххххххххххх область	28,75	4,8	1371500	3,3	50
Україна	603,5	—	41588400	—	71

Місто вирізняється вдалим географічним розташуванням, так як знаходиться у відносній близькості до великих українських міст і регіональних ринків на роздоріжжі транспортних шляхів. За рівнем урбанізації і системи розселення Ххххххххххх область входить до 2-го типу регіонів (згідно класифікації SSRD-2009). Відповідно відзначається як високо-індустріалізований та високоурбанізований регіон із рівнем розвитку вище середнього.

Для цієї групи регіонів характерною є висока частина міського населення (84-90 %), значна щільність (66-165 осіб на 1 км²), важкі демографічні умови – значне скорочення кількості населення через його старіння та трудову міграцію. Загальна кількість населення міста у 2021 р. складала – 283,4 тис. осіб (табл. 2.2).

Природний приріст протягом 2017-2021 рр. років від’ємний і в середньому становить -7000 осіб за рік. Сальдо міграції протягом даного періоду у середньому залишається на нульовому рівні. За етнічним складом переважаюча кількість населення – українці (близько 87 %). Розподіл працездатного населення за віковими характеристиками: молодші за працездатний – 13 %, працездатні – 66 % та старші за працездатні – 21 %. Зайняте населення складає близько 110 тис. осіб. Рівень зареєстрованого безробіття за 2017-2021 рр. коливається у межах від 2,3 % до 3,7 %.

Таблиця 2.2

**Чисельність наявного населення м. Хххххххх та його соціальні
характеристики, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. від 2017 р., (+, -)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чисельність наявного населення, тис. осіб	291,9	289,5	288,3	286,6	283,4	-8,5
Етнічний склад, %:						
українці	88	89	87	88	87	-1
інші національності	12	11	13	12	13	1
Структура населення (стать), %:						
у т. ч. жіноча	56,8	52,9	54,3	55,8	54,6	-2,2
чоловіча	43,2	47,1	45,7	44,2	45,4	2,2
Щільність населення, осіб на 1 м ²	2825	2829	2830	2831	2832	7
Рівень безробіття, тис. осіб	2,3	3,0	3,1	3,5	3,7	1,4

Стратегічний план розвитку м. Хххххххх формували кілька організацій:

1. «Стратегічний план розвитку м. Хххххххх до 2025 р.» розробили у 2015 р. командою Громадської організації Нової Хххххххх та групою експертів в складі 60 осіб і громадою міста. За основу методології її розроблення поклали проведення глибокого, системного аналізу існуючої ситуації і пошук шляхів розвитку міста.

2. «Стратегія економічного розвитку міста Хххххххх на період до 2027 року» затверджена від 15 вересня 2017 р. на дванадцятій сесії Хххххххххххх міської ради сьомого скликання. Її розроблено за підтримки фахівців проєкту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС) на основі Меморандуму про співпрацю щодо реалізації проєкту «Партнерство для розвитку міст» між Полтавською міською радою та Федерацією канадських муніципалітетів.

3. «Концепція інтегрованого розвитку міста Хххххххх до 2030 року» згідно із співпрацею із проектом GIZ «Інтегрований розвиток міст в Україні» в 2015 р. Концепцію інтерпретують як стратегію (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Стратегічні документи спрямовані на розвиток Хххххххххххх міської територіальної громади, 2017-2030 рр.

Назва стратегії	Ініціатор розробки	Рік завершення
Стратегічний план розвитку міста Хххххххх	Міська рада, Громадська організація Нова Ххххххххх	2025
Стратегія економічного розвитку міста Хххххххх	Проект ПРОМІС	2027
Концепція інтегрованого розвитку міста Хххххххх	Проект GIZ, КО «Інститут розвитку міста»	2030
Програма «Організації підтримки та реалізації стратегічних ініціатив і підготовки проектів розвитку Хххххххххххх міської територіальної громади у 2021-2025 рр.» ¹	КО «Інститут розвитку міста»	2025

¹ – використовується на доповнення концепції розвитку

Стратегії кореспондуються із чинними цільовими програмами і є базою для формування та раціонального використання фінансових і матеріальних ресурсів громади (додаток В). При підготовці стратегій розвитку м. Хххххххх на ключових етапах аналізу застосовували матеріали Міністерства економіки України та інших міністерств і відомств, науково-дослідних установ, Державного комітету статистики України та Головного управління статистики у Хххххххххххх області, інформаційні матеріали підрозділів виконкому Хххххххххххх міської ради, досвід і творчий потенціал всієї Робочої групи, що працювала над створенням стратегічних документів. Загальний склад робочої групи щодо розробки стратегій розвитку міста Хххххххх показано на рис. 2.1.

Застосована методика базувалася на твердженні: місцевий економічний і соціальний розвиток – це процес стратегічного партнерства членів Хххххххххххх територіальної громади та суб'єктів підприємницької діяльності, всіх сторін, зацікавлених в розвитку міста, у тому числі, держави як суб'єкта процесу державно-приватного партнерства. Передбачається, що запровадження концепції сталого розвитку забезпечуватиме раціональне використання ресурсів, буде сприяти системному розвитку громад, покращенню місцевої економіки за умови збереження довкілля та ресурсів всіх видів.

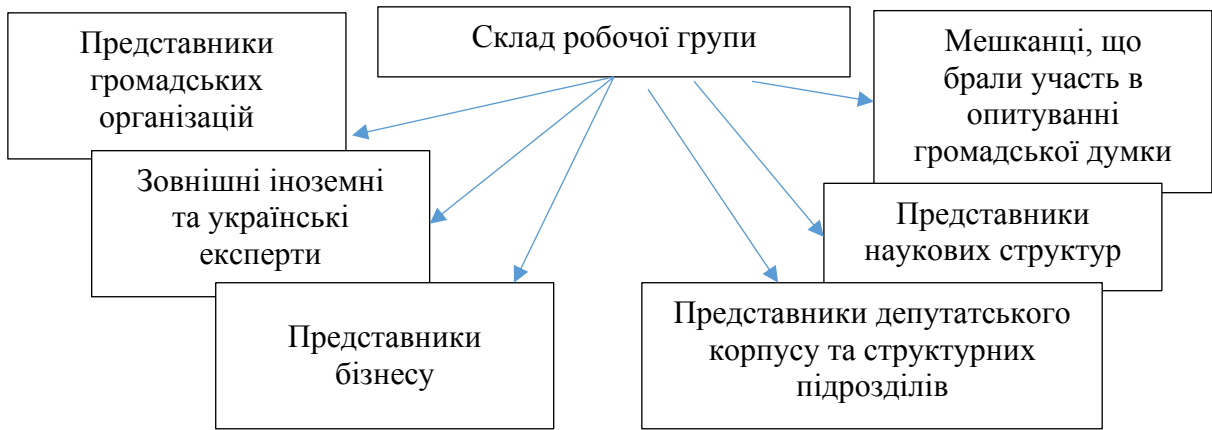


Рис. 2.1. Склад робочої групи щодо розробки стратегії розвитку міста Хххххххх (до 2020 р.) та Хххххххххххххххххххх міської територіальної громади (з 2021р.)

Процес стратегічного планування і запровадження стратегії наведена на схемі та відображає послідовні етапи (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Процес стратегічного планування і реалізації стратегії розвитку міста Хххххххх (до 2020 р.) та Хххххххххххххххххххх міської територіальної громади (з 2021 р.)

Найкраще стратегічну спрямованість і в часовому проміжку (до 2030 р.), відповідно сталому розвитку та за критеріями чіткості розроблення проєктів відповідає Концепція (Стратегія) інтегрованого розвитку міста Хххххххх до 2030 р.

Для успішного розвитку міста Хххххххх та реалізації стратегічних пріоритетів, покращення інфраструктури економічного розвитку та сприяння ефективного розвитку й використання потенціалу міста Хххххххх, враховуючи рішення виконавчого комітету Хххххххххххх міської ради «Про затвердження Концепції участі м. Хххххххх від 21.05.2015 № 89 у проєкті «Інтегрований урбаністичний розвиток міста в Україні» і пунктом 30 частини першої статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» Хххххххххххх міська рада заснувала комунальну організацію «Інститут розвитку міста» Хххххххххххххххх міської ради. «Інститут розвитку міста» в Полтаві як комунальна організація і має статус неприбутковості, створена Хххххххххххххххх міською радою із метою вирішення головних питань щодо стратегічного розвитку міста. Інститут займається вивченням українського і міжнародного досвіду розвитку й подальшого його впровадження в життєдіяльність громади міста Хххххххх. Інститут створює умови для об'єднань зусиль мешканців, бізнесу та влади, підтримує процес залучення громадськості міста щодо вирішення проблем місцевого самоврядування.

Для успішного сталого розвитку міста виконавчий комітет Хххххххххххххххх міської ради, керуючись статтями 27 та 52 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», затвердив Концепцію участі міста Хххххххх в проєкті «Інтегрований урбаністичний розвиток міста в Україні». Концепція запроваджується «Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH» (Німецьке товариство міжнародного співробітництва) у партнерстві із асоціацією міст України, німецькими й міжнародними містами-партнерами. Ключовою проблемою реалізації стратегії залишається відсутність достатнього фінансового, персонального і фахового забезпечення щодо

самостійного й організованого процесу стійкого розвитку міста Хххххххх згідно Лейпцизької Хартії сталого європейського міста, яку прийняли 25.05.2007 р.

Головні теми стратегії: підвищення кваліфікації у сфері якості управління містом й інтегрованого розвитку міста; залучення громад (громадянське суспільство, бізнес-осередки та наукові організації); міжвідомча співпраця в різних напрямках міського розвитку; професійний обмін (із іншими українськими містами й міжнародними партнерами); менеджмент проєктів (від ідеї до втілення якісного проєкту); урбаністичний розвиток міста Хххххххх; економічний розвиток й інвестиційні стимули та розвиток туризму. Специфічні теми для міста Хххххххх: адаптація існуючих планів міського розвитку згідно європейських стандартів і його соціальної й інженерно-транспортної інфраструктури; громадський простір; розвиток окремих територій міста й формування індустріальних парків; концепція роздрібної торгівлі; енергоефективність; середмістя і приміські території; історичні квартали й їх ревалоризація.

Стратегія стійкого розвитку міста Хххххххх включала розробку стратегічної карти, яка реалізовується у два етапи: I етап (2015-2020 рр.) – розв’язання найбільш болючіших проблем громади міста та створення основи для досягнення цілей сталого розвитку у 2030 р.; II етап (2021-2030 рр.) – передбачає трансформацію міської території в сталу та розумну територію в розумінні Глобальної стратегії сталого розвитку ООН згідно цілі сталого розвитку 11. Розмір фінансування, трудових, матеріально-технічних ресурсів, необхідних для реалізації, визначається кожного року із врахуванням можливостей місцевого бюджету та розміру міжнародної й фінансової допомоги. Заходи стратегії фінансуються коштами бюджету Хххххххххххххххххххх міської територіальної громади, кредитних ресурсів, державного бюджету, коштів, які залучені в рамках грантових програм та власних коштів суб’єктів господарювання й інших джерел згідно чинного законодавства, крауд-платформи. В цілому, реалізація стратегічного плану сприятиме стійкому розвитку міста Хххххххх.

2.2. Зміст стратегії розвитку міської територіальної громади

Перед початком розробки стратегічних цілей і планів дій для реалізації цих цілей, Інститут розвитку міста аналізував стан, у якому знаходиться територіальна громада. Одним із методів проведення даного аналізу наявного стану є методика SWOT-аналізу. Вона включає визначення: сильних сторін розвитку об'єднаних громад – наявні особливості, що містять базу для розвитку; слабкі сторони розвитку громади – наявні особливості, які ускладнюють засоби для розвитку; можливостей – це наявні особливості, засоби, які сприяють розвитку громади, що є чи можуть виникнути у майбутньому; загрози – це наявні особливості та умови, несприятливі та навіть небезпечні щодо розвитку громади, які чи можуть виникнути у майбутньому.

Члени Робочої групи здійснили SWOT-аналіз позиціонування і розвитку міської громади. Були детально опрацьовані й визначені сильні й слабкі сторони (внутрішні фактори), оцінено позицію міста у порівнянні із іншими містами України, із якими місто конкурує у ресурсах та інвестиціях. Конкурентоспроможність міста також розглядали у контексті аналізу зовнішніх чинників, зокрема сприятливих можливостей й загроз.

Сильні й слабкі сторони м. Хххххххх наведено у додатку Б. Отже, головними сильними сторонами міста Хххххххх та Ххххххххххххххххххххх територіальної громади є: вдалий ландшафт, компактна територія, зручна транспортна системи і пересування територією міста; сприятливі кліматичні умови щодо життя й діяльності мешканців; географічне розташування у центрі України по лінії Київ-Харків; гарна загальна екологічна ситуація; значні запаси підземної питної води; наявні ІТ-спеціалісти; розвинутий будівельний комплекс; розгалужено інфраструктуру стоматологічних послуг; активна діяльність громадських об'єднань і потужний розвиток місцевих ініціатив; функціонує аеропорт. Слабкі сторони: корупція та тіньовий сектор й неконкурентні засоби боротьби у економіці міста; виїзд кваліфікованих кадрів із міста; не висока компетентність органів міської влади в питаннях управління

містом; не високий рівень обслуговування об'єктів туристичної сфери. Проаналізуємо можливості та загрози розвитку Ххххххххххх територіальної громади у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз Ххххххххххх міської територіальної громади: зовнішні чинники, 2021 р.

Можливості	Загрози
– Покращення умов для залучення прямих іноземних інвестицій; – Зменшення вартості банківських позик; – Збільшення доходів і купівельної спроможності населення; – Зростання ринку споживачів України; – Позитивні наслідки вступу України в ЄС і вихід на різні світові ринки; – Підтримка розвитку інфраструктури бізнесу державою; – Реформування земельного законодавства; – Системні дії влади, що спрямовані на підтримку малого і середнього бізнесу; – Державна підтримка запровадження нових технологій, зокрема, енергозбереження; – Диверсифікація каналу енергопостачання; – Відкриття програм пільгового кредитування на виробництво; – Збільшення державної і недержавної підтримки участі жінок у економічній й політичній діяльності	– Розгортання військових дій; – Погіршення загальної економічної ситуації в Україні; – Тіньові зміни зовнішньоекономічного курсу України; – Погіршення інвестиційного клімату України; – Неприятливий бізнес-клімат України; – Нестабільність, зміна законодавчої і нормативно-правової бази; – Фінансова й цінова нестабільність та інфляційні процеси; – Висока вартість ресурсів по кредитах; – Конкуренція із боку товаровиробників інших регіонів й країн; – Наявність тіньового сектору в бізнесі; – Заглиблення міжнародної економічної кризи

Отже, в цілому Ххххххххххх міська територіальна громада має значну кількість можливостей для розвитку. Стратегія розвитку Ххххххххххх міської територіальної громади у 2021 р. змінювалась у зв'язку з об'єднанням громади. Узгоджувались департаментом економіки і інвестицій Ххххххххххх міської ради та відділом інвестиційної діяльності та проєктного менеджменту згідно діючого законодавства України із врахуванням напрямків розвитку країни і пропозицій департаментів, управлінь, відділів і районних адміністрацій Ххххххххххх міської ради, комунальних підприємств та Хххххххххххх міського центру зайнятості.

Стратегія розвитку Ххххххххххх міської територіальної громади на

розроблена на виконання ст. 143 Конституції України, ст.27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», відповідно до Закону України від 23.03.2000 №1602-III «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», враховуючи Постанову Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 №621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету» зі змінами, внесеними Постановою Кабінету Міністрів України від 17.04.2019 №335, Постанову Кабінету Міністрів України від 29.07.2020 №671 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2021-2023 роки», враховуючи наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 №75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади». Під час розробки стратегії були визначені її складові: місія і стратегічне бачення (рис. 2.3).

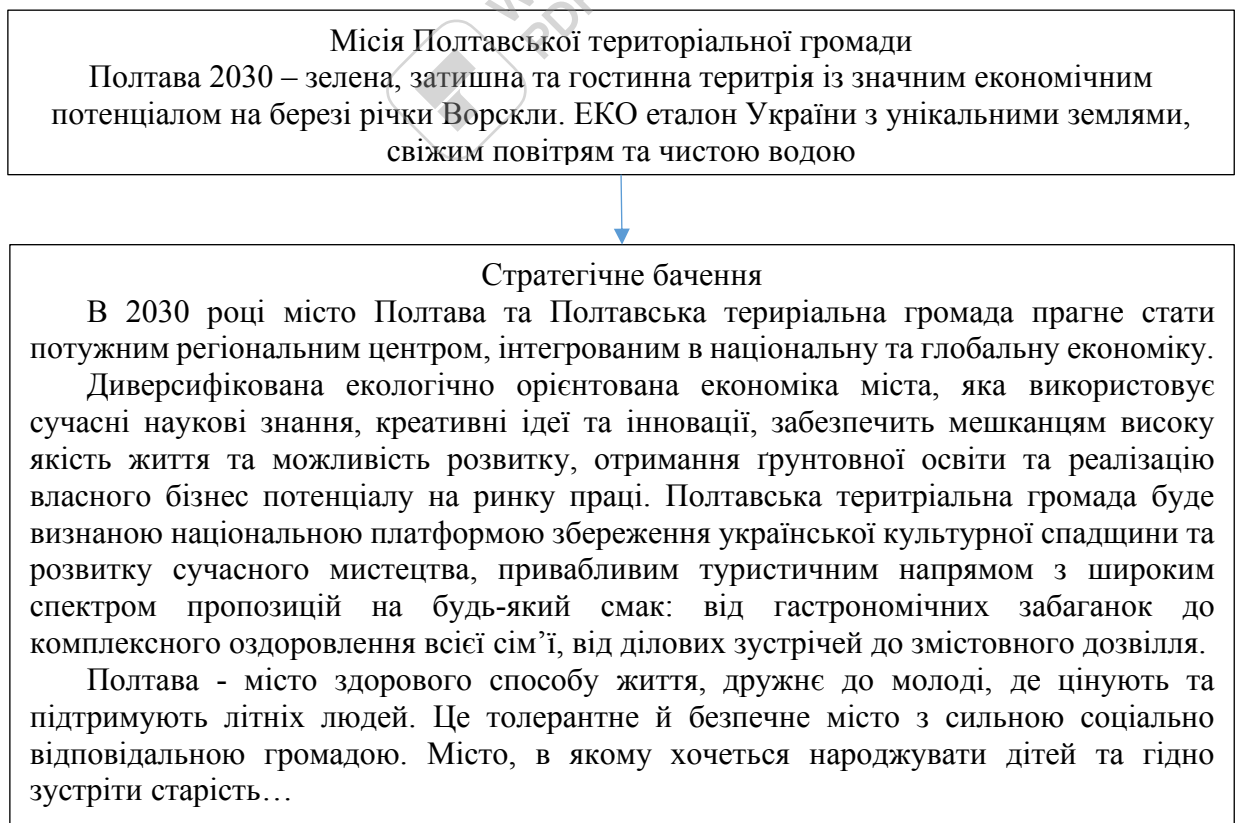


Рис. 2.3. Місія міста та стратегічне бачення сталого майбутнього
Хххххххххххх міської територіальної громади

Крайнім етапом процесу розробки стратегії є стратегічний вибір (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Цілі «Стратегічного плану розвитку Хххххххххххх міської територіальної громади до 2025 р.»

Для досягнення цілей розвитку міста, визначених його місією та

```
graph TD; A[Сталість:  
суспільна згода; екологічність і турбота про майбутнє;  
безпека і здоров'я громадян] --> D[Відповідальність]; B[Конкурентоспроможність:  
професійність;  
інноваційність;  
результативність та ефективність] --> D; C[Ставлення громади:  
розвиток;  
відкритість;  
патріотизм до міста;  
партнерство] --> D;
```

Сталість:
суспільна згода; екологічність і турбота про майбутнє;
безпека і здоров'я громадян

Конкурентоспроможність:
професійність;
інноваційність;
результативність та ефективність

Відповідальність

Ставлення громади:
розвиток;
відкритість;
патріотизм до міста;
партнерство

Основними цінностями є: конкурентоспроможність; сталість, ставлення громади й ін. Реалізація стратегії передбачала виконання програми «Організації підтримки та реалізації стратегічних ініціатив і підготовки проєктів розвитку Хххххххххххх міської територіальної громади у 2021-2025 рр.», зокрема, фінансування комунального підприємства «Інститут розвитку міста». Протягом 2020 р. розробили: маркетингову стратегію міста, Гід інвестора, Інвестиційний паспорт міста Хххххххх, Дорожню карту інвестора та Дорожню карту руху авто, путівник відновлення для малого і середнього бізнесу в посткарантинний період та Гендерний паспорт громади. Проєкти, які почали реалізовувати у 2021 р. наведені в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Проекти комунального підприємства «Інститут розвитку міста», 2021 р.

[illegible]

Продовж. табл. 2.5

1	2
насаджень	дерева на баланс громади, зафіксували їх на онлайн-карті і оновили інформацію про їх стан
Пиломіри	Встановлення датчиків
Парк «Перемога»	Реконструкція парку
Облаштування підземних переходів на вул. Г. Сагайдачного та М. Бірюзова	Капітальний ремонт згідно стандартів Європейського міста
Велосипеди для старост	Забезпечення безкоштовними велосипедами Ofo. Закупка по одному велосипеду на округ
Прирічковий парк	Помітили дерева на санітарну чистку. Розробили комплексний план реконструкції
Проект реконструкції 9 школи	Добудують чотириповерховий корпус на місці однієї із колишніх будівель Покровської церкви
Концепція вбиралень у місті	Розробка концепції громадських вбиралень міста
Енергоефективне освітлення	Встановлення LED-ламп для вуличних ліхтарів і системи регулювання яскравості світлового потоку. Запровадження такої системи дасть змогу на вулицях не вимикати світло після 23-ї год., а тримати увімкненим всю ніч, але зменшити яскравість ламп

Проекти постійно змінюються та оновлюються. За кошти державного будівництва вдалось побудувати розв'язку від с. Супрунівка до с. Розсошенці та Есопарк – котеджне містечко закритого типу.

Важливим напрямом реалізації стратегії є впровадження проєктів загальноміського конкурсу «Бюджет участі». Загальна інформація про проєкти які перемогли у 2020 р. наведена в додатку Е. До великих проєктів (вартістю до 1,5 млн грн) увійшли: курси для пенсіонерів, ремонт приміщення для реабілітації дітей із інвалідністю й відео нагляд за мікрорайоном. Серед малих проєктів (до 500 тис. грн) популярністю користувалися заходи благоустрою міського простору. Серед мікропроєктів (до 100 тис. грн) перемогли проєкти дитячих та спортмайданчиків та благоустрою громадського простору. Продовжується співпраця у проєктах міжнародної технічної допомоги: «Інтегрований розвиток міст в Україні II» GIZ (проєкт спрямовано на підтримку проєктів інтегрованого розвитку міста) та «ОАЗА Хххххххх. Впровадження інноваційних та безпечних для клімату рішень концепції Smart City в галузі інфраструктури, мобільності та

енергоефективності в містах». Згідно екологічного моніторингу, запущено 8 датчиків-пиломірів, що показують рівень забруднення в режимі реального часу і цілодобово передають дані до сайту oaza.pl.ua. Ефективність реалізації стратегії наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність реалізації стратегії розвитку Хххххххххх територіальної громади, 1 квартал 2021 р.

Назва показника	Значення показника	Середній показник по області	Середній показник по Україні	Відношення доходів ПТГ до	
				Хххххххххххх області, (+,-)	України, (+,-)
Доходи загального фонду на 1-го мешканця, грн	2149,0	1833,8	1145,1	315,2	1003,9
Видатки загального фонду на 1-го мешканця, грн	2023,0	2019,9	1750,8	3,2	272,2
Капітальні видатки на 1-го мешканця, грн	86,5	216,5	74,9	-130,0	11,6
Рівень дотаційності бюджетів, %	-10,2	1,0	15,6	-11,2	-25,8
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду, %	8,7	21,5	28,4	-12,8	-19,7
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду, %	58,0	76,0	82,5	-18,0	-24,5
Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня, грн	6858,1	10346,1	9364,1	-3488,0	-2506,0
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	26,5	36,0	36,6	-9,5	-10,1

Отже, в цілому, можемо зробити висновок, що позитивним показником реалізації стратегії є розмір доходів загального фонду на одного мешканця в обсязі 2149 грн. Місто Хххххххх, згідно версії журналу «Forbes Україна» посіла 15 місце у рейтинзі найкращих міст, що привабливі для ведення бізнесу. Отже, стратегія розвитку міста спрямована на економічне процвітання та соціальну рівновагу й безпечне навколишнє середовище.

Проведений аналіз стану стратегічного планування розвитку
Хххххххххххх територіальної громади дав можливість зробити висновки:

2. Процес стратегічного планування і впровадження стратегії розвитку міської території включав такі етапи: організація роботи; аналіз; визначення місії та стратегічних напрямів розвитку; розробка цілей, завдань й планів дій і громадське обговорення й ухвалення Стратегії; моніторинг і її впровадження. Головними сильними сторонами міста, згідно проведеного SWOT-аналізу, є: вдалий ландшафт, компактна територія, зручність транспортної системи і пересування територією міста; розташування географічне у центрі України; сприятливі кліматичні умови та екологічна ситуація; значні запаси підземної питної води; розвинутий будівельний комплекс; інфраструктура стоматологічних послуг; активна діяльність громадських об'єднань. Слабкі сторони: тіньовий сектор та неконкурентні засоби боротьби в економіці міста; корупція й відтік кваліфікованих кадрів із міста; низька компетентність органів міської влади щодо питань управління містом; низький рівень обслуговування в туристичній сфері.

[illegible]

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Формування проєктів стратегії розвитку територіальної громади

З метою забезпечення сталого розвитку Хххххххххххх міської територіальної громади та створення сприятливого середовища щодо інноваційної діяльності, зростання рівня інноваційної й інвестиційної активності регіону потрібно спрямувати ряд заходів на імплементацію в стратегічне планування розвитку території смарт-спеціалізації.

Протягом 2022-2023 рр. доцільно продовжити реконструкцію глобальних проєктів Полтавщини (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Будівництво інфраструктурних об'єктів та відновлення історичних пам'яток Хххххххххххх міської територіальної громади, 2022-2023 р.

Проєкт	Баланс	Вартість фінансування, млн грн
Протиаварійні роботи в Кадетському корпусі – пам'ятці по вул. Соборності	Державна судова адміністрація	36,0
Розширення та ремонт вул. Станіславського. Початок будівництва тролейбусної лінії до мікрорайону Огнівка	Міська рада	29,0
Консерваційні та протиаварійні роботи у Будинку колишнього Хххххххххххх дворянського зібрання по вул. Соборності	Хххххххххххх область	11,0
Будівництво палацу боротьби та боксу по вул. Європейській	Хххххххххххх область	7,5
Реконструкція злітно-посадкової смуги аеропорту «Хххххххх»	Хххххххххххх область	1,6
Завершення будівництва спорткомплексу із двома басейнами для плавання по вул. П. Юрченка житлові приміщення для переселенців	Хххххххххххх область	30
Всього	х	115,1

Важливою є реалізації проєкту по консервуванню та протиаварійні роботи в Будинку колишнього Хххххххххххх дворянського зібрання, що розташований по вул. Соборності. У 2022-2023 рр. доцільно продовжити консерваційні й протиаварійні роботи в будинку колишнього дворянського зібрання, що розташований на вул. Соборності у місті Хххххххх. Для цього 20 грудня 2021 р. управління капітального будівництва Хххххххххххх міської ради підписало договір. Вартість робіт коштує понад 11 млн грн. Підрядник повинен буде облаштувати тимчасовий дах, відновити кладку з цегли, залити армувальний пояс і відновити балки для перекриттів. Після консервування будівлі її передадуть на баланс області. Майбутні реставраційні роботи будуть проходити за кошти із обласного бюджету.

Для Державної судової адміністрації для продовження протиаварійних робіт Кадетського корпусу, як пам'ятника по вул. Соборності із держбюджету планують виділити 36 млн грн. Протягом 2022-2023 рр. планують відремонтувати та підсилити стіни, облаштувати нову покрівлю, збудувати купол, відновити систему водовідведення, вікна та двері.

Протягом 2022-2023 рр. у місті Хххххххх планують відновити будівельні роботи Палацу боротьби та боксу, що розташований по вул. Європейській. Спорткомплекс передано на баланс області. Його внесли до державної програми будівництва на 2022 р. для отримання субвенцію із держбюджету на виконання робіт. Це має бути триповерхова будівля з трибунами для глядачів, трьома татамі та тренажерними залами. Протягом 2010-2021 рр. спорудили тільки фундамент. Оплачував роботу міський бюджет, а із 2017-го будівництво зупинили у зв'язку із браком фінансування.

Департаменту будівництва, містобудування і архітектури Хххххххххххх ОДА доцільно укласти договір на наступний етап проєктування реконструкції злітно-посадкової смуги аеропорту біля Хххххххх. З 2023 р. на території почнуть працювати будівельники. Згідно оцінок проєктувальників, щоб аеропорт зміг приймати літаки, на роботи потрібно близько 1,6 млрд грн. Гроші мають надійти із державного бюджету, так як він знаходиться у черзі на

фінансування аеропортів регіонів. Земельну ділянку перевели на баланс області так як бюджет Хххххххххххх громади не може профінансувати роботи.

Згідно нового генплану міста Хххххххх, зокрема вул. Станіславського та також бульваром Щепотьєва та вул. Колективною у майбутньому проходитиме нова тролейбусна лінія через Огнівку.

Міський проєкт включатиме комплекс заходів, що будуть спрямовані на розвиток Хххххххххххх міської територіальної громади:

- створення нових комфортних умов та територій;
- встановлення паркетів, лавок, клумб, велопарковок, смітників тощо;
- встановлення новітніх ігрових майданчиків;
- сучасне мистецтво у міському просторі;
- ремонт фасадів;
- всі ідеї, які покращують міське середовище.

Основними стратегічними проєктами крім поточних ремонтів у дитячих садочках, школах та лікарнях у 2022-2030 рр. будуть продовжуватись реалізуватись наступні:

1. Завершення будівництва спорткомплексу з двома басейнами для плавання по вул. Петра Юрченка.

2. Подальша розбудова 57 південно-західного планувального мікрорайону м. Хххххххх. Планують будівництво кількох трьохсекційних і пару двохсекційних будинків. Крім котеджів на території заплановано будівництво майданчиків для дітей та занять фізкультурою, вихову собак, торговельних приміщень, зупинку громадського автотранспорту й автосалону «Nissan».

3. Прокладення нової вул. Лазурна, що поєднуватиме вул. Героїв АТО та мікрорайону Половки. Облаштують магістраль загальноміського значення. Вона буде спрямована покращити транспортне сполучення районів міста, обслуговувати населення пасажирським транспортом загального користування: автобусами та після будівництва електроліній і тролейбусами. Планують двосторонній рух транспорту по чотирьох смугах. Загальна ширина

магістралі становитиме 60 м. Використають кошти міського бюджету та інвесторів, передбачається державна підтримка.

4. На місці не функціонуючого заводу «Знамя» зведуть багатоповерхівку. Обсяг фінансування перспективних проєктів 2022-2023 рр. наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Обсяг фінансування перспективних проєктів Хххххххххххх міської територіальної громади, 2022-2023 р.

Назва проєкту	Загальний обсяг фінансування, млн. грн
Проект «Національне містечко». Безпечне житло для кожного. Це тимчасове модульне житло (на 15 років) та постійне житло для переселенців, які б утворювали квартал з інфраструктурою (з додатковим укріпленням підземних паркінгів та ефективною системою повітрообміну)	165,0
Розбудова 57 мікрорайону південно-західного планувального району м. Ххххххх	99,5
Прокладення нової вул. Лазурна, яка з'єднає вул. Героїв АТО і мікрорайон Половки	58,0
Багатоповерхівка на місці не функціонуючого заводу «Знамя»	28,0
Розширення Есopark – котеджного містечка закритого типу	25,0
Всього	375,5

В цілому, на реалізацію основних проєктів Хххххххххххх міської територіальної громади виділено 375,5 тис. грн.

Передбачається розширення котеджного містечку закритого типу Есopark. Цей комплекс розташований поруч із екологічною зоною «Дендропарк» та від центру міста за 15 хв. Інфраструктура відеоспостережень і контрольно-пропускний пункт гарантує контроль відвідувачів та безпеку жителів. У зручному комплексі представлені новітні таунхауси, дуплекси та котеджі із зручним плануванням та площею 100-200 м². Територія містечка упорядкована: дитячий та спортивний майданчики, зона відпочинку, велосипедні доріжки та міні маркет. Обрати тип жиля (таунхауси, таунхауси-дуплекс, квадрохаус та котеджі) можна на інтерактивній карті міста. Котеджне містечко забезпечить основні потреби мешканців: стиль життя: персональні

lounge & BBQ zone, невеликий сад, дитячі майданчики та майданчик воркаут; велосипедні доріжки та зони відпочинку; турбота: супермаркет; надійне соціальне оточення; дизайн під ключ; ландшафтний дизайн; вода із артезіанської свердловини та вивіз сміття; безпека: екологічне місце; камери відеоспостережень; контрольно-пропускний пункт; освітлення та паркінг.

У 2022 р. у місті Хххххххх адміністрація вирішила не оголошувати конкурс «Бюджет участі». Перерву на 1 рік доцільно зробити, щоб втілити проекти, які отримали перемогу у «Бюджеті участі» у минулі роки і їх не реалізували. Також доцільно виключити із переліку категорій проектів мікропроекти, адже 100 тис. грн –мала сума для реалізації роєкту якісно. У інших містах України категорії «мікропроект» немає.

Доцільно розподілити суму, що виділяють за програмою (20 млн грн) серед трьох категорій у пропорції для збільшення граничних розмірів фінансування до категорії великі проекти до 1,5 млн грн та збільшити процент коштів, які направлять на розвиток сільських територій. Зокрема: розвиток сільських територій – 25 % (5 млн грн) – від 0 до 500 тис. грн на 1 проєкт; малі – 45 % (9 млн грн) – від 0 до 500 тис. грн на 1 проєкт; великі – 30 % (6 млн грн) – від 500 до 1,5 млн грн на 1 проєкт. Для зручності пропонуємо надати доступ до голосування за проекти «Бюджету участі» ЦНАПу та районним у місті Полтаві радам. Проголосувати тепер можна буде в бібліотечних закладах старостинських округів. Джерелами фінансування проектів Хххххххххххх міської територіальної громади :

1. Ресурси мешканців для невеликих проектів: сусіди, друзі й знайомі. Крім того, вони можуть допомогти особистою працею, грошима чи іншими ресурсами (у них часто можна позичити потрібні матеріали, інструменти, вони можуть привезти, та допомогти із перекладом, намалювати чи порадити.

2. Гранти – кошти, що надали грантодавці (приватною організацією, фондом, урядовою установою чи фізичною особою) некомерційній організації чи фізичній особі для виконання певного проекту. Грант від позики відрізняється тим, що його не треба повертати. Інформацію про гранти, що

3. Кошти меценатів та спонсорів. Звертаються до представників бізнесу: закладів, розташованих поряд з місцем, де плануються зміни чи національні компанії із офісом в місті Хххххххх.

5. Бюджет участі як частина коштів бюджету міста, що витрачається на реалізацію проєктів громади. Вони пропонують і обирають проєкти шляхом рейтингового голосування, а реалізують виконавчі органи міської влади.

7. Міські програми співфінансування, зокрема якщо ідея полягає у ремонті, або реконструкції фасаду, балкону, брами, вікон, проведенні модернізації житлового будинку, можемо скористатися програмами співфінансування, що діють в Хххххххххххх міській раді.

У результаті реалізації стратегії буде забезпечено такі соціальні вигоди щодо суспільства: удосконалення сфери зайнятості, покращення житлових умов, соціальної інфраструктури, місць відпочинку, підтримання архітектурно-художніх, транспортного забезпечення, естетичних і культурних цінностей. Економічна ефективність буде досягатися за рахунок оптимального використання усіх видів ресурсів та за допомогою найдоцільнішого розміщення житлової забудови, об'єктів культурно-побутового обслуговування та виробництва.

3.2. Механізм моніторингу реалізації стратегії

Постановою Кабінету Міністрів України № 1186 «Про порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» від 16 листопада 2011 р. надані лише загальні рекомендації стосовно виявлення рівня ефективності управління економічними і соціальними процесами. Органи місцевого самоврядування мають враховувати важливість моніторингу реалізації стратегічних планів та володіти технологіями моніторингу й оцінки.

Виконання завдань стратегії передбачає реалізацію одночасно кількох завдань різними відділами і управліннями виконавчих комітетів Хххххххххххх міської ради з участю багатьох партнерів, які вимагають від керівництва громади питання раціонального керівництва цим складним процесом. Управління реалізацією стратегії має здійснюватися за принципами єдності управління, прозорості, персональної відповідальності та поточної координації дій. Адміністрування процесу впровадження стратегії буде проводитись міською радою, виконавчими комітетами й відповідними структурними підрозділами в Хххххххххххх міській раді. Контроль за реалізацією стратегії буде забезпечувати постійно діючий Комітет із управління впровадженням, що заслуховуватиме звіти по результатах виконання стратегії та пропозиції із внесення змін й оновлення. Міська рада прийматиме рішення про внесення змін до стратегії розвитку.

До складу Комітету із управління впровадженням будуть входити відповідальні за виконання завдань стратегій. Повний склад Комітету із управління впровадженням і персональна відповідальність щодо реалізації завдань Стратегії визначатиметься відповідним розпорядчим документом. Комітет із управління впровадженням буде збиратися не рідше одного разу в квартал.

До завдань Комітету із управління впровадженням віднесемо:

організацію співпраці органів державної влади, підрозділів виконавчого

наочні. Також вагомою складовою процесу управління серйозними змінами є організація управління й коригування процесів в стратегічному плануванні.

Моніторинг виконує різні функції: спостереження, або відстеження та попередження. Запропонуємо систему моніторингу, який дасть можливість покращити рівень управління процесів виконання стратегії.

Система має три рівні:

перший рівень моніторингу розвитку громади включає моніторинг зовнішнього середовища. Звіт має готуватися щорічно, як складова зведеного аналітичного моніторингового звіту. Базуватиметься на аналізі головних показників, які характеризують ситуацію в Україні в цілому і Хххххххххххх області, що є стратегічно важливими для Хххххххххххх громади. Підсумки підводитимуть раз в рік;

другий рівень моніторингу включатиме аналіз планів і програм щодо відповідності напрямків та цілей Стратегії, зокрема:

- моніторинг програм соціально-економічного розвитку на відповідність Стратегічному плану;
- моніторинг галузевих програм про їх спрямування щодо досягнення оперативних та стратегічних цілей;
- моніторинг даної системи планування щодо відповідності Стратегії;
- моніторинг забезпечення фінансування проектів і програм стратегічного плану в бюджеті поточного року.

Таким чином розробили регламент аналізу імплементації Стратегії у діючу систему цільових програм. Ідеальною моделлю було б замінити усі програми, які не завжди фінансуються, на оновлену систему проектів, однак спеціалісти міста Хххххххх передбачають це в перспективі.

Відповідно аналіз чинних програм є вагомим етапом, що забезпечує виявлення рівня ресурсного забезпечення виконань стратегічного плану та закріплення за певними виконавцями проектів чи окремих задач. Це забезпечить контроль за виконанням проектів. Відповідне рішення міської ради спонукатиме підрозділи виконавчого комітету проводити відповідну

роботу. У Хххххххххххх міській територіальній громаді увесь перелік плану дій із реалізації стратегії включає 66 проєктів, що включають 564 заходів різного рівня складності. Кожен повинен бути імплементований у чинні цільові програми. Із цією метою розробили матрицю, що дозволяє визначити місце кожного заходу у цільових програмах, чи за необхідності, змінити діючі програми (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця імплементції Стратегії розвитку Хххххххххххх міської територіальної громади у систему цільових програм

Назва проєкту (заходи)	Термін виконання	Відповідна галузева (цільова) програма
Розбудова 57 мікрорайону південно-західного плану-вального району м. Хххххххх	Вересень 2024 р.	Програма розвитку житлово-комунального господарства та благоустрою м. Хххххххх на 2022-2024 рр.

У результаті структурний підрозділ, що буде здійснювати функцію моніторингу (Комітету із управління впровадженням), буде формувати рекомендації про внесення змін у діючі програми, чи надавати пропозиції по розробці нових. Важливий елемент моніторингу включає контроль за вчасним виконання проєктів та певних елементів.

Стратегічні плани великого міста громіздкі та їх поділ на окремі завдання і визначення чітко окресленого результату сприятимуть ефективному моніторингу. Важливо не лише мати інформацію про відхилення і виконання проєктів стратегії, але і про причини відхилень (табл. 3.4). Отриману даним чином інформацію можна використовувати для оперативного коригування стратегічного плану, і сприятиме дотриманню графіку плану реалізації Стратегії. Третій рівень моніторингу включає систему моніторингу виконання проєктів на основі показників. Головна проблема – у виборі раціональних показників, збір яких не буде ускладнювати процес моніторингу в цілому. Вибір показника та встановлення методики збору даних й визначення джерел інформації і відповідальних за надання інформації – це ланцюг необхідних засобів щодо визначення показників.

Таблиця 3.4

**Моніторинг виконання стратегічного плану розвитку Хххххххххххх
міської територіальної громади, проєкт 2023 р.**

Стратегічна ціль, проєкти	Ступінь виконання проєкту, % ¹		Показник		Потребує фінансування, млн. грн	Фінансування, % від потреби			Включений/не включений до цільових програм	Включений/не включений до бюджету на поточний рік	Причини відхилень
	Заплановано	Виконано	Стартове значення (обсяг побудованих об'єктів, шт.)	Досягнутий результат (кількість об'єктів, шт.)		Державний бюджет	Місцевий бюджет	Інший бюджет			
C1	100,0	100,0	0	28	99,5	25,3	58,9	15,8	+	+	-

¹ - Ступінь виконання проєкту визначатиметься на підставі зваження та визначення впливу завдання на виконання проєкту загалом у %.

Показник має бути доступним, а джерела інформації будуть надійні. Коли кількісні показники не можна виявити, за базу беремо «рівень задоволеності» потреб Хххххххххххх територіальної громади наданням тієї чи іншої послуги. В цілому таблиця збалансованих показників буде виглядати таким чином (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Індикатори досягнення стратегічних цілей Хххххххххххх територіальної
громади, 2023 р.**

Критерії	Індикатор просування за Стратегічним напрямком розвитку міста
Е. Територія вільного підприємництва	Кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення
	Кількість нових робочих місць в усіх сферах діяльності щороку. Всього зайнятого населення
Стратегічна ціль Е.1. Найкращі умови для бізнесу	Індикатор ефективності досягнення цілі
	Відсоток підприємців міста, які задоволені методами взаємодії з владою від загальної кількості підприємців
Оперативна ціль / проєкт	Індикатор ефективності досягнення цілі
Е.1.1. Доступні, адекватні та оперативні дозвільні процедури	Рівень впровадження електронного документообігу (від 100%)
Е.1.2. Ресурсна підтримка місцевого бізнесу	Кількість користувачів послугами визначеного кола інституцій підтримки бізнесу
Е.1.3. Програми підтримки місцевого виробника	Темпи росту / скорочення кількості СПД фізичних осіб

Велика кількість показників знаходиться за сферою завдань офіційних органів статистики. Відповідно органи місцевого самоврядування шукатимуть можливі заходи, щоб знайти незалежні джерела інформації чи налагодити власний моніторинг найважливіших показників.

У результаті за кожним стратегічним напрямком визначили групу показників, значення яких визначається за допомогою застосування соціологічних інструментів. Зокрема, показники рівня задоволеності громадян довкіллям, рівнем благоустрою міста чи якістю конкретної послуги.

Моніторинг документів та дотримання терміну виконання проєктів і досягнення результатів нададуть максимально точну інформацію про виконання стратегії. Модель можна доповнити системою зважування певних завдань проєкту у відсотках. Важливо визначати рівень впливу даного заходу на досягнення результатів за проєктом із метою більш результативного управління процесами. Кожне завдання проєкту матиме найменування та «вагу» у відсотках, що дасть можливість забезпечувати кращий контроль із просування напрямків Стратегії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Зважування заходів проєкту, % до загального результату

Зміст заходів за проєктом	Значення ваги заходу в реалізації проєктів, %
1	2
Стратегічний напрямок Е. Територія вільного підприємництва. Стратегічна ціль Е.2. Трансформоване міське середовище Проект Е.2.1. Зони покращення розвитку бізнесу	100
1. Проведення моніторингів проблем зон розміщення бізнесу щодо необхідності проведення благоустроїв	5
2. Проведення круглих столів за участю всіх зацікавлених в створенні зони покращення розвитку бізнесу сторін	5
3. Визначення обсягу проведення необхідних робіт із питань благоустрою прилеглих до установи, офісу, підприємства торгівлі, ресторанних господарств, сфера послуг, що розташовані на певній території	5
4. Визначення механізмів дольової участі міської ради та установ, підприємств сфери послуг, офісів, які знаходяться на визначених для благоустрою територіях	5
5. Формування органу самоорганізації бізнесу із метою участі органів	

Продовж. табл. 3.6

1	2
самоорганізації бізнесу в благоустрою прилеглих територій. Делегування рішеннями міської ради органів самоорганізації повноважень і ресурсів щодо здійснення благоустроїв прилеглих територій	5
6. Ліквідація не організованої вуличної торгівлі у зонах покращення розвитку бізнесів на певній території	35
7. Організація благоустроїв визначеної території	30
8. Проведення системного інформування населення щодо запровадження на певній території пілотного проекту у зоні покращення розвитку бізнесу	10

Кожен етап реалізації проекту має контролюватися на ступінь досягнення результатів. Оцінка реалізації стратегії ще не є практикою органу місцевого самоврядування. Для великого міста моніторинг виконання стратегічного плану має бути автоматизованим, адже процеси внесення змін у діючі програми, бюджети міста перетворюють контроль на громіздкий процес за відсутності зв'язків із бюджетом міста, цільовими програми, програмами соціально-економічного розвитку та стратегічним планом.

Для всіх членів організації процесу моніторингу головним буде проведення ретельного відслідковування здійснення задач та реалізації проєктів, коригування і актуалізація Стратегії за необхідності так як одні проєкти завершать, а інші замінять другими. Члени Комітету із управління впровадженням Стратегії розвитку міста будуть відслідковувати стратегічні й оперативні цілі, вирішувати чи завдання залишалися актуальними, або повністю реалізовувалися.

Згідно результатів моніторингу, раз в рік департамент економіки і інвестицій виноситиме на засідання Комітету із управління впровадженням Стратегії зведений по всіх стратегічних цілях проміжний аналіз потреби у фінансах. Затверджений аналіз фінансових потреб буде надаватися до депутатських комісій і враховуватиметься під час розроблення проєкту бюджету на плановий рік. Постійний моніторинг процесу, звіт дорадчими органами, інформування громади про результати додає динаміку процесу та показує цінність власне механізму планування для Хххххххххххх міської територіальної громади.

3.3. Оцінка результативності розробки та реалізації стратегії сталого розвитку міської громади

Оцінка результату реалізації стратегії соціально-економічного розвитку міста має включати оцінку стану фінансування проєктів із описом запланованих і фактичних джерел й обсягів фінансування в певному періоді; результатів реалізації проєктів й порівняння фактичних значень індикаторів оцінки результату реалізації плану заходів із їх прогнозованим значенням в відповідному періоді; зовнішніх і внутрішніх чинників, що мали вплив на здійснення плану заходів (із поясненням причин виникнення проблемних питань і пропозицій про шляхи їх вирішення), проблемних питань. Фактичні й прогнозні значення показників оцінки рейтингового стану й перспектив розвитку Ххххххххххх територіальної громади наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Фактичні і прогнозні значення показників для рейтингової оцінки стану і перспектив сталого економічного розвитку Ххххххххххх міської територіальної громади, 2021 р., 2023 р., 2030 р.

Показники	Роки		
	2021	2023	2030
Економічний розвиток і зайнятість:			
питома вага валового доходу міста в економіці Ххххххххххх області, %	0,8	1,1	1,2
темпи економічного зростання, % (до базисного 2017 р.) (по темпах росту виробництва промислової продукції)	72,8	109,0	115,0
рівень використання промислових фондів в промисловості, %	50	65	90
питома вага непрацюючих і збиткових підприємств, %	50	35	15
обсяг реалізованої промислової продукції на одного жителя, грн	10560	27233	76253
обсяг роздрібного товарообороту на одного жителя, грн	9804	25054	72985
частка малих і середніх підприємств, %	49,2	53,0	56,0
коефіцієнт покриття імпорту експортом (відношення між обсягами експорту та імпорту), разів	0,66	1,25	1,06
рівень безробіття працездатного населення	12	7	5
рівень безробіття серед молоді	41	30	10
створення робочих місць (осіб за рік)	1672	1700	1700
Інвестиційно-інноваційний розвиток:			
капітальні інвестиції на одного жителя, грн	2691,7	3500 ¹	3900 ¹
частка прямих іноземних інвестицій у загальному обсязі інвестицій, %	55	40 ¹	30 ¹
питома вага випуску інноваційної продукції, %	0	7	15

Примітка: показники, визначено на основі існуючих нормативних та порогових значень

Отже, сталий економічний розвиток у 2023 р. включає зростання питомої ваги виробництва інноваційної продукції до 7 %, збільшення капітальних інвестицій на одного жителя до 3500 грн, збільшення частки малих та середніх підприємств до 56 %. Прогнозовані показники екологічного розвитку зображено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Фактичні і прогнозні значення показників для рейтингової оцінки стану і перспектив сталого екологічного розвитку Хххххххххххх міської територіальної громади, 2021 р., 2023 р., 2030 р.

Показники	Роки		
	2021	2023	2030
Рациональне використання ресурсів:			
частка ресурсів підземних вод у загальному обсязі водопостачання, %	0	25	45
частка очищення стічних вод (%)	100	100	100
питома вага втрат води в загальному використанні, %	29,8	25,0	12,0
втрати теплової енергії в інженерних мережах, %	13	12 ¹	11 ¹
оцінка енергоефективності будівель (частка будівель бюджетної сфери та житлового фонду, що пройшла енергомодернізацію)	0	20 ¹	50 ¹
Якісне довкілля (Екологічна безпека):			
викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря на одного жителя, кг/особу	41,26	40,0 ¹	38,0 ¹
наявність в місті екологічно небезпечних промислових підприємств (так/ні)	0	0	0
якість питної води (за 5-бальною шкалою), відповідно до ДСанпі Н2.2.4-171-10 «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною»	3	4	5
питома вага вторинної переробки твердих побутових відходів	0	20	70
відсоток перевантажених та небезпечних звалищ (ступінь заповнення існуючих звалищ, %)	100	90	80
частка роздільного збору відходів	50	80	90
площа зелених насаджень загального користування на одного жителя, м ²	12,6	13,0 ¹	14,0 ¹
частка населення, що проживає не далі ніж 300 м від зеленої зони, %	100	100	100

Примітка: показники, визначено на основі існуючих нормативних та порогових значень

В цілому, екологічний розвиток передбачає зростання площі зелених насаджень загального користування до 13 м² на одного члена громади у 2023 р., зменшення викиду забруднюючих речовин у атмосферне повітря на одного члена громади до 40 кг/особу і зменшення втрат теплової енергії у

інженерних мережах до 12 %. Прогнозовані показники соціального розвитку показані у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Фактичні і прогностні основні значення показників для рейтингової оцінки стану і перспектив сталого соціального розвитку
Хххххххххххх міської територіальної громади, 2021 р., 2023 р., 2030 р.**

Показники	Роки		
	2021	2023	2030
Рівень життя населення:			
відношення середньої зарплати до прожиткового мінімуму, разів	2,1	2,5 ¹	3,0 ¹
заборгованість з виплати зарплати на особу, грн	203,07	174,3	0
чисельність населення із доходами у місяць нижчими прожиткового мінімуму (у % до загальної чисельності населення)	3,8	2,5	1,5
співвідношення пенсіонерів до працездатного населення, рази	0,56	0,56 ¹	0,5 ¹
питома вага населення, що потребує соціальної допомоги у загальній кількості населення, %	28,3	27,0 ¹	25,0 ¹
відношення середньої пенсії до прожиткового мінімуму, рази	1,1	1,2 ¹	1,3 ¹
Якість життя населення:			
рівень забезпечення житлом (м ² на особу)	23,1	23,5	24,0
частка житла, з рівнем зносу більше 50 % (у т. ч. аварійне)	40	38 ¹	35 ¹
частка смертей у працездатному віці (на 1000 нас.)	3,42	3,40	3,40
частка смертей від інфекційних захворювань	0,13	0,12	0,12
частка витрат на первинну медичну допомогу у загальних витратах на охорону здоров'я, %	28	35	35
Міська інфраструктура:			
маршрутна мережа міста (кількість маршрутів)	30	30	30
щільність транспортної мережі, км/км ²	0,14	0,5	1,0
кількість задіяних транспортних засобів	39	39	39
проблеми з узгодженням руху міського транспорту, %	60	50	30
площа доріг, м ²	3,2	4,0	4,2
частка доріг, що потребує ремонту, %	20,4	20 ¹	15 ¹
питома вага адміністративних послуг, які можна отримати за допомогою ІТ-технологій, %	3,9	10 ¹	30 ¹
рівень прозорості діяльності міської влади (бали від 0 до 10)	4	6 ¹	8 ¹

Примітка: показники, визначено на основі існуючих нормативних та порогових значень

Соціальний розвиток включає зростання відношення рівня середніх зарплат до 2,5 разів до прожиткового мінімуму у 2023 р., а співвідношення середньої пенсії до прожиткового мінімуму в 1,2 рази. Результати рейтингової оцінки за допомогою статистичної інформації показані у табл. 3.10. Методологія аналізу припускає, що інтегрована оцінка еталону становить 100 %.

Так, як фактичне значення показників не може бути більше за його еталонне значення, рейтингові оцінки, які розраховані, не виходять за межі інтервалу [0; 100]. Оцінки розраховані згідно методики В. Д. Сальдо.

Таблиця 3.10

**Рейтингові оцінки поточного стану та перспектив розвитку
Хххххххххххх міської територіальної громади за складовими
сталого розвитку, %**

Індикатори	Сталий розвиток	у т. ч. за складовими:		
		економічний розвиток	екологічний розвиток	соціальний розвиток
Поточний стан розвитку у 2021 р.	55,8	44,8	55,8	44,8
Перспективи розвитку на 2023 р.	74,2	70,6	74,2	70,6
Перспективи розвитку на 2030 р.	97,1	96,2	97,1	96,2
Еталон	100,0	100,0	100,0	100,0

Згідно загальної оцінки статистичних даних за 2021 р., поточний стан розвитку Хххххххххххх міської територіальної громади становить 55,8 % до максимально можливого значення еталону 100 % (цільовий показник соціально-економічного стану міста у 2030 р. згідно Цілей Сталого Розвитку. Найслабкішою та найбільш проблемною є частина «сталий економічний розвиток». Позитивніше виглядає ситуація щодо соціального розвитку міста. Прогнозовані значення показників сталого розвитку у 2023 та 2030 роках будуть становити відповідно 74 % та 97 % у порівнянні із 100 % – як цільового показника соціально-економічного стану Хххххххххххх міської територіальної громади у 2023 р. із огляду на вимогу Глобальної Стратегії Сталого Розвитку до 2030 р.

Розрив між поточним та прогнозованим станом розвитку міста згідно напрямів, що є суттєві для досягнення Цілей Сталого Розвитку, є високою дистанцією, що в перспективі повинна бути подолана у рамках реалізації стратегії за кожним із цих напрямом, що наочно демонструються рис. 3.1. та табл. 3.11.

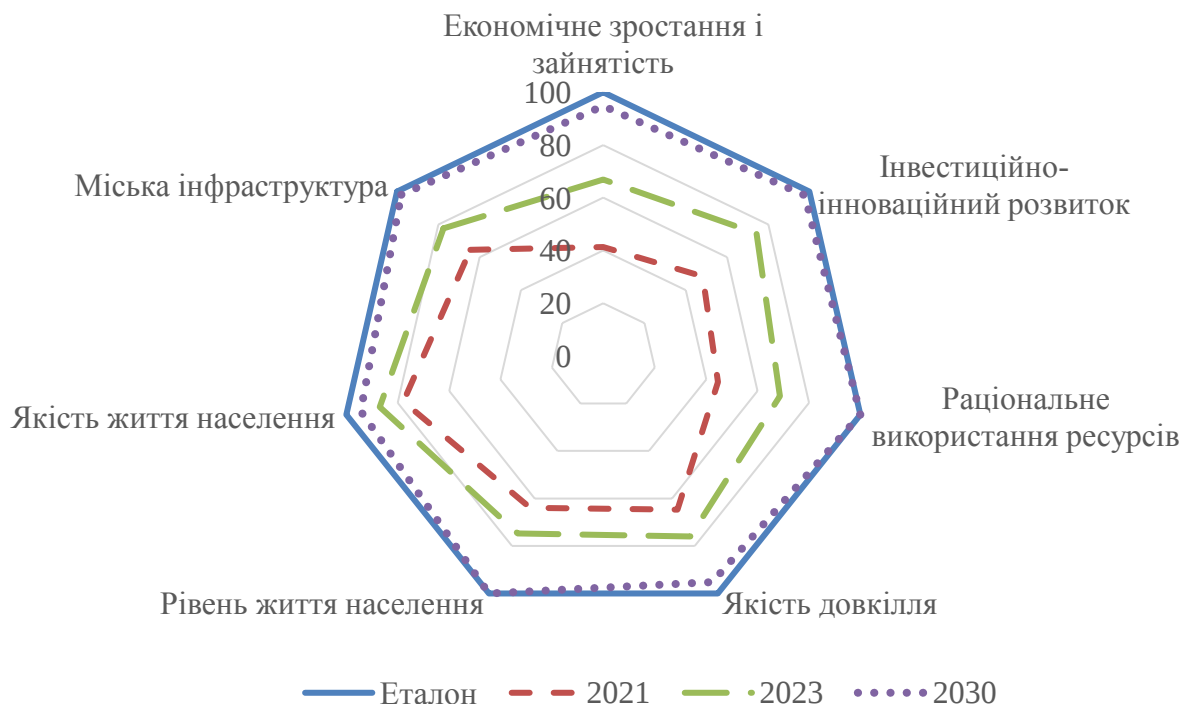


Рис. 3.1. Порівняння рейтингових оцінок сталого розвитку м. Полтава у 2021, 2023, 2030 рр. за основними напрямками

Найбільш проблемним для Хххххххххххх міської територіальної громади буде просування в напрямках, що безпосередньо пов'язані зі сталим економічним та екологічним розвитком: економічне зростання та зайнятість; інвестиційний та інноваційний розвиток; раціональне застосування ресурсів (табл. 3.15).

Таблиця 3.11

Рейтингові оцінки основних напрямів сталого розвитку Хххххххххххх міської територіальної громади, %

Напрями сталого розвитку	Роки		
	2017	2021	2030
Економічне зростання і зайнятість	41,3	66,9	94,8
Інвестиційно-інноваційний розвиток	48,3	74,4	97,7
Рациональне використання ресурсів	44,6	68,7	100
Якість довкілля	64,7	76,0	95,2
Рівень життя населення	64,0	74,8	100
Якість життя населення	77,8	87,0	94,4
Міська інфраструктура	64,5	77,6	98,1

Показники, які їх характеризують, за період до 2030 р. мають зростати в

2-2,3 рази. В цілому, планування заходів у межах реалізації різних напрямків потрібно приділити значну увагу. Показана на рис. 3.3 та табл. 3.15 інформація показує, що для досягнення прогностичних показників менше ніж за 7 років, що лишилися до 2030 р., потрібно докласти значних зусиль майже із кожним із напрямів «дерева цілей» стратегічних спрямувань Хххххххххххх міської територіальної громади. Інші напрямки характеризуються наявністю більшого внутрішнього потенціалу розвитку. Зокрема, цільові завдання у напрямі зростання рівня життя населення й стану міської інфраструктури до 2030 р. повинні зрости порівняно із теперішнім станом більш ніж у 1,5 рази, а ті, які визначають якість життя населення та якість довкілля, – менше ніж у 1,5 рази (відповідно в 1,21 і 1,47 рази). Основуючись на аналізі поточного стану та потенціалу розвитку міста згідно результатів рейтингової оцінки й експертного опитування, сформуємо стратегічні пріоритети про розвиток Хххххххххххх міської територіальної громади: достойна робота всім; комфортні умови життя та раціональне господарювання.

Висновки оцінювання експертів про перспективні напрями розвитку Полтавською міською територіальною громадою різняться з результатами, що були отримані згідно рейтингової оцінки даних офіційної статистики. Експертами було високо оцінено внутрішній потенціал міста за напрямками: «економічне зростання та зайнятість» й «інвестиційно-інноваційний розвиток». Офіційна статистика, із огляду доцільності отримання прогностичних значень у 2030 р., показує присутність значних проблем в реалізації існуючих в цій сфері можливостей. На відміну від рейтингової оцінки згідно статистичних даних, експерти недооцінюють внутрішні резерви Хххххххххххх міської територіальної громади щодо поліпшення якості довкілля (покращення якості води, поводження із відходами, повітря, розширення зелених зон тощо). Міжнародна практика свідчить, що будь-яка стратегія розвитку не буде реалізована, якщо не буде основана на створенні й модернізації сучасної інфраструктури (соціальної, економічної та управлінської). Створення інфраструктури – це необхідна умова для забезпечення стійкого розвитку.

Висновки до розділу 3

Напрями поліпшення стратегічного планування розвитку Хххххххххххх міської територіальної громади включають:

1. Адміністрування процесу впровадження стратегії здійснюватиметься міською радою, виконавчим комітетом й відповідними підрозділами в структурі міської ради. Контроль за реалізацією стратегії проводитиме постійно діючий Комітет із управління впровадженням, що заслуговуватиме звіти про результати реалізації стратегії, пропозиції із внесення змін й оновлення. Міська рада прийматиме рішення про внесення змін до стратегії. Комітет із управління впровадженням збиратиметься не рідше разу на квартал.

2. Система моніторингу дасть можливість покращити рівень керування процесами виконання стратегії та включатиме наступні рівні: моніторинг зовнішнього середовища розвитку громад; моніторинг процесів реалізації стратегії згідно до визначених показників; моніторинг виконання проєктів місцевого розвитку.

3. Головними стратегічними проєктами, крім поточних ремонтів в дитячих садочках, школах і лікарнях у 2023-2030 рр. будуть: проєкт «Національне містечко». Безпечне житло для кожного. Це тимчасове модульне житло (на 15 років) та постійне житло для переселенців, які б утворювали квартал з інфраструктурою (165 млн грн); розбудова 57 мікрорайону Хххххххх (99,5 млн грн); завершення прокладення нової вулиці Лазурної у мікрорайоні Половки (58 млн грн); будівництво багатоповерхівки на місці колишнього заводу «Знамя» (28 млн грн). Також великомасштабними проєктами будуть: нова тролейбусна лінія через Огнівку, протиаварійні роботи в Кадетському корпусі, консерваційні роботи в Будинку колишнього Хххххххххххх дворянського зібрання по вул. Соборності, будівництво палацу боротьби та боксу по вул. Європейській та реконструкція злітно-посадкової смуги аеропорту «Хххххххх».

4. Цільові завдання щодо покращення рівня життя населення та стану міської інфраструктури до 2030 р. повинні зрости порівняно з 2021 р. більш ніж в 1,5 рази.

інвестицій Хххххххххххх міської ради згідно діючого законодавства України із врахуванням напрямів розвитку країни і пропозицій відділів рад, комунальних підприємств, Хххххххххххх міського центру зайнятості; КО «Інститут розвитку міста», представників міжнародних проєктів, бізнесу і членів громади. Стратегія розвитку Хххххххххххх міської територіальної громади спрямована на економічне процвітання та соціальну рівновагу й здорове навколишнє середовище.

5. Для успішної реалізації стратегії продовжується співпраця з проєктами міжнародної технічної допомоги: «ОАЗА Хххххххх. Впровадження інноваційних та безпечних для клімату рішень концепції Smart City в галузі інфраструктури, мобільності та енергоефективності в містах» та «Інтегрований розвиток міст в Україні II» GIZ. За кошти державного будівництва вдалось побудувати розв'язку від с. Супрунівка до с. Розсошенці та Есopark – котеджне містечка закритого типу. Важливим напрямом впровадження стратегії є реалізація проєктів загальноміського конкурсу «Бюджет участі». Протягом 2020 р. розробники стратегії представили: Гід інвестора та маркетингову стратегію міста Хххххххх, Інвестиційний паспорт та Дорожню карту, путівник відновлення для малого та середнього бізнесу в посткарантинний період і Гендерний паспорт громади. Проєкти, які почала реалізовувати з 2021 р. КО «Інститут розвитку міста»: оновлене положення про проведення конкурсу програми партиципаторного бюджетування; онлайн-карта зелених насаджень; встановлення пиломірів; облаштування роботи парку «Перемога»; підземних переходів по вул. Г. Сагайдачного та М. Бірюзова; закупили велосипеди для старост; почали облаштовувати прирічковий парк; розробили проєкти: реконструкції 9 школи, концепцію вбиралень у місті й енергоефективного освітлення. Реалізація проєкту «Національне містечко», безпечне житло для кожного – це тимчасове модульне житло (на 15 років) та постійне житло для переселенців, які б утворювали квартал з інфраструктурою (з додатковим укріпленням підземних паркінгів та ефективною системою повітрообміну) вартістю 165 млн грн та розбудують 57 мікрорайон Хххххххх (99,5 млн грн). Показником виконання стратегії на перших етапах є розмір доходів загального фонду на одного

