

3. Bilyk, R. R. "Tasks of the institutional and legal support improvement of regional policy in Ukraine." *Bulletin of the Vinnytsia Polytechnic Institute*, no. 4, 2014, pp. 40-45.
4. Studennikov, I., and V. Tkachenko. "The institutional infrastructure for regional development in Ukraine: current state and problems of formation." *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no 9-10, 2005, <http://soskin.info/ea/2005/9-10/20050912.html>. Accessed 15 Apr. 2018..
5. Smenda, N.V. "Projection of the organizational structure of the regional development agencies in Ukraine." *Innovation Economics*, no. 4, 2014, pp. 179-184. Vernadsky National Library of Ukraine, http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_4_29 Accessed 15 Apr. 2018..
6. Ministry of Economy and European Integration of Ukraine. "On Approval of the Methodology for Determining the Criteria for the European Integration Part of the State Target Programs. Order dated March 16, 2005 no. 62." The Verkhovna Rada of Ukraine, zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0438-05 Accessed 15 Apr. 2018.
7. "Problems of the institutional support of cultural reforms policy." National Institute for Strategic Studies, www.niss.gov.ua/articles/1428/ Accessed 15 Apr. 2018..
8. Kropelnytska, Svitlana, and Lyudmyla Shyyko. "Institutional promotion of innovation and investment development in Ukraine." *International Scientific Conference: "Competitiveness and innovation in the knowledge economy" Academy of Economic Studies of Moldova*, 2017.
9. Kropelnytska, Svitlana, and Ihor Tsependa. "Creation of a Project and Educational center for the development of innovations and investments in the region." *Development Strategy. The magazine of the all-Ukrainian network of experts and practitioners on regional and local development REGIONET*, no. 7, 2018, pp. 34-35.
10. Kropelnytska, S.O. "Project activity of structural units of universities in the context of strategic development of universities." *Project approach and educational innovations in the context of integration into the European education area: collection of materials of the international scientific and practical conference*, 2018, pp.127-130.
11. Maksymovych, O.V. and S.O. Kropelnytska. "Students and graduate students will join the project activity of local communities." *Your opinion: results of the survey of participants of the meeting with representatives of European funds*. pnu.edu.ua/blog/2018/06/15/2356/ Accessed 20 Mar. 2018.

Рецензенти:

Романюк М.Д. – д.е.н., професор кафедри менеджменту і маркетингу Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника;

Майорова Т. В. - д.е.н., професор, завідувач кафедру інвестиційної діяльності КНЕУ ім.В.Гетьмана

УДК 332.1

ББК 65.9 (4 УКР)

Васильченко Г.В.

**СИСТЕМА ДІАГНОСТИКИ ДЛЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ
ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту та адміністрування,
вул. Шопена, 1, м. Івано-Франківськ,
76019, Україна,
тел. (0342) 75-29-51,
e-mail: galyna_vasylichenko@ukr.net

Анотація. В статті розглядається система діагностики стану об'єднаної територіальної громади як базова складова процесу стратегічного планування розвитку. Діагностика стану розвитку громади – об'єктивна та суб'єктивна (профіль, опитування, стратегічний аналіз) є необхідною умовою для розробки реалістичних стратегій, які матимуть ресурс, потенціал, мотиви та стимули до реалізації. У статті автор використовує практичний досвід власної роботи над стратегіями розвитку. Матеріали статті можуть бути корисними для науковців, активістів та лідерів місцевих громад, які створили, або готуються до створення своїх ОТГ.

Ключові слова: децентралізація, стратегічне планування, об'єднана територіальна громада, діагностика, стратегічний аналіз, дослідження.

Vasylchenko G.V.

DIAGNOSTIC SYSTEM FOR WORKING OUT OF THE STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF UNITED LOCAL COMMUNITIES

Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of management and administration,
Shopena Str.,1, Ivano-Frankivsk,
76019, Ukraine,
tel. (0342) 75-29-51,
e-mail: galyna_vasylchenko@ukr.net

Abstract. The article considers the system of diagnostics of the state of a united local community as the basic component of the strategic planning process of development. Diagnostics of community development – objective and subjective (profile, surveys, strategic analysis) is a prerequisite for developing realistic strategies that will have the resource, potential, motives and incentives for implementation. In the article the author uses the practical experience of his own work on development strategies. The materials of the article may be useful to scholars, activists and leaders of local communities who have created or are preparing to create their own united local communities.

Key words: decentralization, strategic planning, united local community, diagnostics, strategic analysis, research.

Вступ. Процеси децентралізації, які відбуваються в Україні, кардинально змінюють парадигму мислення мешканців громад, де відбулись процеси їх укрупнення – створення об'єднаних територіальних громад. Об'єднані територіальні громади отримали статус міст обласного підпорядкування і тепер можуть повноцінно займатись самоуправлінням. Маючи широкі повноваження та можливості заробляти бюджет вони самостійно планують свій розвиток і управляють на своїй території – розробляють стратегії, залучають інвестиції, формують умови для розвитку бізнесу, заохочують до створення робочих місць, залучають активних мешканців до співпраці. [1]. “...Розвиток економіки...та підвищення соціального статусу держави, - зазначає Прем'єр-міністр України В. Гройсман, - безпосередньо залежить від успішного запровадження децентралізаційних реформ у партнерстві з громадянським суспільством”. [2,с. 27]. Проте, класика менеджменту гласить, що не можна управляти тим що не можна виміряти. А тому, перш ніж планувати, необхідно провести ретельні дослідження у громаді та продіагностувати стан місцевої громади.

Постановка завдання. Процесу розробки стратегії будь якого рівня (підприємства, громади, області, країни) передуює система діагностики. Але ця система для кожного суб'єкта та рівня є різною, і залежить від факторів внутрішнього середовища (по відношенню до суб'єкта) та зовнішнього середовища. Для об'єднаних територіальних громад сьогодні ще не визначена в повній мірі система діагностики, яка би найкращим чином сприяла розробці реалістичної стратегії. Потребується комплексне і багатостороннє дослідження середовища, потенціалу території та громади, аналіз ресурсів та ситуації, рівень готовності головних гравців місцевого ринку до активної та узгодженої діяльності у формуванні спільного економічного простору, найкращому використанні факторів місцевих переваг.

Результати. Система діагностики повинна бути виконана таким чином, щоб можна було проаналізувати структуру економіки, визначити взаємозв'язки між галузями потенціалом та перспективами розвитку території; оцінити місцеві тенденції

їх зміни, виявити успіхи та проблеми; порівняти місцеві показники з іншими подібними територіальними одиницями, із середніми показниками регіонального та національного рівнів; визначити стан громади та позиціонувати її щодо інших громад; виявити конкурентні позиції громади, місцеву та регіональну специфіку; виявити унікальні риси території, які можуть стати відносними перевагами чи загрозами.

У першу чергу, для діагностики стану громади необхідно скласти профіль. Дослідження та базова оцінка стану територіальної громади повинні ґрунтуватися на певній статистичній інформації. Ця статистична інформація має бути представлена взаємопов'язаними показниками, оцінкою їх динаміки та співвідношеннями цих показників, а також висновками, які і будуть покладені в основу розробку стратегії. Профіль має складатися з набору даних, таблиць, графіків, діаграм та текстових коментарів. Важливим є те, що профіль повинен не просто вміщувати масу статистичного матеріалу, а бути структурованим, мати візуальне сприйняття, інформація має легко аналізуватися, бути порівнюваною і поєднуватися між собою логікою зв'язків. Головними інструментами аналізу даних профілю мусять бути розрахунки питомих показників та співвідношень, динаміка показників у часі та тенденції, бенчмаркінг. Саме застосування бенчмаркінгу в профілі громади для порівняння питомих показників, співвідношень та тенденцій змін у часі найкращим чином дозволяє вивчити та оцінити соціально-економічну ситуацію в території, позиціонувати громаду серед інших, побачити найслабші та найсильніші місця, визначитись з планами та пріоритетними потребами щодо змін. Використання бенчмаркінгу дозволяє об'єктивно виявити слабкі та сильні місця у громаді. Для успішного використання бенчмаркінгу важливо: вибрати суб'єкти порівняння (громади), з якими будуть порівнюватись показник та співвідношення (бажано, щоб це були кращі громади в регіоні), застосовувати для порівняння тільки питомі показники, вибирати ті статистичні дані які найкращим чином відображають ситуацію. Правильно зроблений профіль дозволяє краще зрозуміти реальний стан та тенденції в економічній, соціальній та екологічній сферах території, створює основу для своєчасного виявлення бажаних і небажаних змін у громаді, для прийняття обґрунтованих рішень. У подальшому, профіль буде корисним, щоб використовувати його для моніторингу отриманих змін, в результаті реалізації стратегії. Типова структура профілю громади розроблена і може бути рекомендована для всіх громад [3].

Таблиця 1

Типова структура профілю громади

Table 1

Typical community profile structure

Назва розділів	Зміст розділів та підрозділів
I. ВСТУП	Коротка історична та географічна довідка, загальна характеристика соціально – економічного стану розвитку громади (бізнес, промисловість, інвестиції, транспорт, інфраструктура тощо), інформація про унікальні особливості міста та регіону. Загальні дані про місто/район/область, позиціонування громади
II. НАСЕЛЕННЯ	Демографічна ситуація, тенденції зміни кількості населення (природній та міграційний рух), його освітньої, вікової та гендерної структури, індекс старіння населення
III. ЖИТЛО	Якість, рівень та структура житлового забезпечення (кількість помешкань, середня площа тощо), динаміка введення нового житла, стан підключення приміщень до комунальних мереж

<p>IV. ЗАЙНЯТІСТЬ І ДОХОДИ IV.1 Зайнятість IV.2 Заробітна плата IV.3 Безробіття</p>	<p>Рівень, структура та тенденції зміни зайнятості загалом та у галузях промисловості, у малому, середньому та великому бізнесі, динаміка та структура зареєстрованого безробіття, розподіл безробітних за рівнем освіти, віком та тривалістю, навантаження на робоче місце, середня заробітна плата за видами діяльності та у різних секторах економіки</p>
<p>V. ЕКОНОМІКА V.1 Суб'єкти господарської діяльності V.2 Найбільші роботодавці V.3 Економіка міста</p>	<p>Фактична ситуація розвитку економіки та бізнесу, зміни динаміки та структури суб'єктів господарювання (СГД, МП, ФОП тощо), обсягів виготовленої продукції та наданих послуг, рівень та географія експорту/ імпорту, рівень і структура прямих іноземних інвестицій за країнами походження та видами діяльності, інвестиції в основний капітал, підприємства, які мають найбільші темпи зростання обсягів виробництва та збуту, бюджетоутворюючий сектор, основні та додаткові надходження до місцевих бюджетів, частка прибуткових підприємств, бюджет міста та фонд розвитку</p>
<p>VI. СУСПІЛЬНА І КОМУНАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА</p>	<p>Лікувальні, дошкільні та шкільні заклади, їх місткість та наповнюваність, ПТЗ, ВУЗ и, інженерна та комунальна інфраструктура, енергоспоживання, водопостачання, транспорт.</p>
<p>VII. ДОВКІЛЛЯ.</p>	<p>Якість повітря та рівень його забруднення, якість води, викиди шкідливих речовин в атмосферу, переробка та видалення відходів, обсяг вироблених відходів та вартість їх утилізації</p>
<p>VIII. ТУРИЗМ</p>	<p>Туристична індустрія та її розвиток, місткість готелів, ресторанів тощо, туристичні продукти.</p>
<p>IX. ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ РОЗВИТКУ</p>	<p>Нерухомість для бізнесу, наявність ділянок та промислових зон, інфраструктура з підтримки підприємництва, розвиток ДПП.</p>
<p>X. ОСОБЛИВОСТІ МІСТА. ЦІЛІ РОЗВИТКУ</p>	<p>Інвестиційна діяльність міста у найближчі роки, проекти, розвиток муніципальних програм, діяльність громадських організацій, соціальний капітал громади</p>

Разом з тим, треба врахувати, що система статистики для ОТГ сьогодні є недосконалою. Якщо ОТГ утворюється навколо села чи селища, то знайти всі перелічені статистичні дані – неможливо. Національна система збору статистичної інформації сьогодні залишилась старою і не відповідає ще новому адміністративно-територіальному устрою. Тому фахівці з місцевого економічного розвитку часто вважають, що тільки опитування та стратегічний аналіз є основними методами діагностики ситуації у громаді. [4] Якщо вдається зібрати деяку статистичну інформацію щодо перелічених даних, то опитування і стратегічний аналіз слугуватимуть доповненням до об'єктивного аналізу стану розвитку території, тобто до профілю.

Опитування, як наступний елемент діагностики стану розвитку громади повинне стосуватись різних цільових груп. Правильно поставлені запитання до різних цільових

груп (бізнесу, молоді, мешканців, щодо) та фахово виконана інтерпретація результатів опитування може пояснити причини певних досягнень та негараздів, які підтверджуються статистичними показниками профілю громади.

Опитування бізнесу відноситься до типу кон'юнктурних досліджень і є важливим доповненням до традиційної статистики, оскільки надає інформацію щодо оцінок та очікувань суб'єктів економічної діяльності. В багатьох країнах така інформація широко використовується економістами, урядовцями, політиками, експертами та бізнесменами для того, щоб мати краще уявлення про поточну економічну ситуацію та можливість об'єктивно прогнозувати її зміни. Основною метою опитування є виявлення впливу економічної ситуації на поведінку бізнесу, воно дає можливість шляхом моніторингу оцінок та очікувань бізнесу зробити висновки стосовно ділового та регуляторного клімату (прозорість правил гри, рівність умов конкуренції, бізнес клімат, перспективи та очікування), відносин із владою, показників діяльності (інноваційність технологій, перешкоди для діяльності, доступ до ресурсів, якість праці тощо). Розуміння того, що утримує бізнес в територіальній громаді, що його влаштовує і чим він незадоволений - є важливим чинником для діагностики економічної ситуації в громаді. Виявити найбільшчі перешкоди та потреби бізнесу в територіальній громаді можливо тільки завдяки опитуванню. Для того щоб опитування було результативним і повноцінним, при складанні опитувальника треба врахувати: 1) опитувальник повинен складатись із закритих питань, але треба залишати місце для коментарів і доповнень, 2) відповіді на питання, які мають кілька рівнів оцінок повинні оцінюватись за шкалою, 3) відповіді респондентів можуть носити анонімний характер, 4) рекомендовано, щоб опитування проводила незалежний консультант або громадська організація, 5) вибірка повинна бути репрезентативною і охоплювати всі сфери та види бізнесу. Опитувальник для молоді є простішим. Він повинен включати питання, які пов'язані із потребами та умовами для розвитку молоді, її дозвіллям, оцінкою перспектив молоді у громаді, виявленню бачення перспектив для молоді у громаді, тощо. Опитувальник для мешканців повинен містити рівень задоволеності послугами які надає місцева влада, потреби, проблеми та очікування.

Профіль громади та результати опитування вдало доповнюються стратегічним аналізом, в основі якого є традиційний SWOT аналіз або аналіз АВС (останній чудово підходить для діагностики саме територіальних громад). Процес SWOT-аналізу вимагає формування команди та участі людей, завданням яких є знайти відповіді на питання щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Правильно проведений SWOT-аналіз є основою для узагальнення взаємозв'язків між зовнішніми впливами та стратегічними пріоритетами. SWOT-аналіз повинен показати, яким чином краще застосувати власні ресурси громади та інші фактори для того, щоб зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовувати зовнішні можливості та усунути зовнішні загрози. Крім того SWOT-аналіз має проводитись методом мозкового штурму, використовувати об'єктивні данні і базуватись на залученні широкого представництва активної громади на принципах партнерства та співпраці та репрезентативності робочих та фокус груп. Важливо також враховувати, що вибір факторів SWOT-аналізу повинен здійснюватись на основі консенсусу. Структура групи, яка відповідає за проведення SWOT-аналізу, мусить відображати структуру місцевого середовища – головних гравців та активістів громади. З метою забезпечення повного представництва необхідно брати до уваги погляди та інтереси різних соціальних груп громади (депутати, науковці, бізнесмени, молодь тощо). Звичайно, SWOT-аналіз за своєю сутністю є суб'єктивним і кожен учасник групи може зробити різні висновки щодо однієї проблеми, базуючись на власних думках і розумінні ситуації. Саме тому ключовою вимогою для здійснення ефективного SWOT-аналізу - є вимога щодо

мінімізації суб'єктивних впливів на остаточні результати. SWOT-аналіз може використовуватись в процесі планування розвитку територіальних громад для: упорядкування результатів опитування у вигляді сильних та слабких сторін, можливостей та загроз; систематизації результатів аналізу, викладеного у профілі громади; експрес аналізу стану територіальної громади; узагальнення результатів всіх виконаних раніше видів аналізу, з метою напрацювання напрямків змін та цілей; виявлення критичних проблем та факторів конкурентних переваг; порівняльної характеристики та позиціонування територіальної громади серед інших громад; пошуку шляхів розвитку громади та розробки стратегії; розробки планів та програм; ініціювання та подальшого моніторингу змін у діяльності громад.

SWOT-аналіз варто проводити в кілька етапів: 1) витяг і класифікація результатів аналізу ситуації, викладеної у профілі; 2) витяг і класифікація результатів опитування; 3) збір оцінок, зроблених зацікавленими сторонами щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (думки зацікавлених сторін щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз можуть бути важливими не тільки з огляду на отримання додаткових даних, актуальних для SWOT, але й для зміцнення відчуття відповідальності за розвиток громади); 4) узагальнення зібраних даних та проведення відкритого засідання для завершення SWOT - аналізу, відбору найважливіших чинників впливу та їх пріоритизація, 5) підготовка SWOT - матриці, яка використовуватиметься для формування дерева цілей та розробки планів дій.

Польські експерти - фахівці з планування розвитку громад, - часто використовують А-В-С аналіз замість SWOT - аналізу. Цей аналіз добре описаний та обгрунтовано його практичні переваги у книзі Я.Варди і В. Клосовські «Острови надії – розробка стратегій локального розвитку». Книга була адаптована для українського читача і вийшла у світ українською мовою у 2005 році.[5] Аналіз А-В-С (переваги - бар'єри - спірні питання) - це простий метод впорядкування інформації про стан територіальної громади. Він допомагає із «моря» даних, які характеризують територіальну громаду, виловити ті елементи та явища (чинники), які ми оцінюємо як такі, що зумовлюють вплив на громаду і є практично передумовами розвитку. Техніка виконання А-В-С – аналізу схожа з технікою SWOT – аналізу. Вона полягає у групуванні того, що ми знаємо про ситуацію, яка аналізується, за вказаними трьома критеріями. Селекція даних полягає у сортуванні їх по трьох групах. Все, що ми не можемо зарахувати до жодної з груп, відкидаємо як зайву інформацію. Варто наголосити, що аналіз А-В-С має високу практичну придатність для виявлення стратегічних передумов: вибору факторів, які у майбутньому будуть використовуватись для формування цілей у стратегічному плануванні. Тому заміна SWOT - аналізу аналізом А-В-С є доцільною, особливо при використанні його для систематизації чинників, що впливають на громаду та формують данні для вибору цілей планування того чи іншого напрямку розвитку (розвитку малого бізнесу, покращення інфраструктури, залучення інвестицій тощо). SWOT – аналіз також виконує цю функцію, але він має більш широке застосування.

Висновки. Система діагностики поточного стану території повинна бути комплексною і має використовувати три групи досліджень:

1. Базові дослідження. Це об'єктивний аналіз статистичних показників стану громади, який полягає у підготовці профілю громади і є фактично «фотографією» зрізу економічної, демографічної, екологічної, соціальної ситуації тощо.

2. Соціологічний аналіз. Це аналіз стану громади, який ґрунтується на результатах опитування різних цільових груп - місцевого бізнесу, молоді, чи загалом мешканців. Такий аналіз є суб'єктивним, але може допомогти зрозуміти причини розвитку чи занепаду громади, а також природу тих чи інших статистичних показників.

3. Стратегічний аналіз. Найпопулярнішими методами стратегічного аналізу є SWOT – аналіз, PESTLE - аналіз та аналіз А-В-С. Вони допомагають упорядкувати висновки базового та соціологічного аналізу, всю наявну інформацію про громаду, регіон, тенденції в країні та світі, визначити пріоритети. Виконується аналіз діловою спільнотою громади і базується на досвіді та знаннях місцевих лідерів. Він демонструє готовність громади до змін та накопичення соціального капіталу в громаді.

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 10.04.2018)
2. Гройсман В. Процеси централізації та децентралізації в сучасному державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2. С. 26-37.
3. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко./ Асоціація міст України. К.: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ». 2015. 256с.
4. Ткачук А.Ф., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96с.
5. Варда Я., Клосовські В. Острови надій: розробка стратегій локального розвитку. 2-е вид., стереотип. К.: Молодь, 2005. 312 с.

References

1. “On voluntarily association of local communities. Law of Ukraine.” The Verkhovna Rada of Ukraine, zakon 3.rada.gov.ua/laws/show/157-19. Accessed 10 Apr. 2018.
2. Hroisman, Volodymyr. “Processes of centralization and decentralization in modern state administration.” *State administration and local self-government*, issue 2, 2015, pp. 26-37.
3. Vasylichenko, Halyna, Parasyuk, Igor, and Natalia Yeremenko. *Planning of development of local communities. Educational manual for public servants of local self-government*, “VNA Enterprise” LTD, 2015.
4. Tkachuk, Anatoliy, Kashevskiy, Vasyl, and Petro Mavko. *Strategic planning in a society (educational module)*, “Legal status” ІКС, 2016.
5. Varda, I., and V. Klosovski. *Islands of hopes: working of local development strategies*, Molod, 2005.

Рецензенти:

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

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

УДК 336.144.2

ББК 65.26+ 65.9

Мигович Т.М.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНИХ ПРОГРАМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра фінансів,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ ,
76000, Україна,
тел.: 0979763800,
e-mail: tmygovych@ukr.net

Анотація. Стаття спрямована на дослідження особливостей планування та виконання місцевих бюджетів в умовах децентралізації. Автором визначено сутність бюджетних програм як особливої складової програмно-цільового методу. Проаналізовано Методику здійснення