

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра державного управління

Кваліфікаційна робота

на тему:

«Стратегія розвитку міської територіальної громади в умовах воєнного стану

(на прикладі Волочиської МТГ)»

Виконала: студентка II курсу, групи СПА 21

Галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»

та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»

Освітній ступінь магістр

Пономарьова Н.Л.

(прізвище та ініціали)

Керівник д.е.н., доц. Борщевський В.В.

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент д.е.н. Мельник М.І.

(прізвище та ініціали)

Львів – 2023 рік

Пономарьова Н. Л. Стратегія розвитку міської територіальної громади в умовах воєнного стану (на прикладі Волочиської МТГ): Кваліфікаційна робота: (281 «Публічне управління та адміністрування») / Н. Л. Пономарьова / Український католицький університет. Кафедра державного управління; Наук. кер: д.е.н., доц. Борщевський В.В. – Львів: УКУ, 2023. – 77 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретико - методологічні засади розробки Стратегії розвитку міської територіальної громади з урахуванням викликів воєнного часу в Україні. Проаналізовано типові виклики, пов'язані з повномасштабним воєнним вторгненням для тилової МТГ. Запропоновано низку рекомендацій щодо вдосконалення підходів до розробки стратегії розвитку громади, адаптації стратегічних та операційних цілей. Проаналізовано можливі труднощі в процесі формування та реалізації Стратегії розвитку МТГ в контексті воєнного часу та повоєнного відновлення.

Ключові слова: планування регіонального розвитку, стратегія розвитку громади, місцеве самоврядування, повоєнне відновлення.

Abstract. In this paper, the author explained the theoretical and methodological basis for creating the Strategy of City Territorial Community Development, taking into account the challenges of the war in Ukraine. Typical challenges connected with the full-scale war invasion for the rear city territorial community were analyzed. The author proposed a range of recommendations for improving the approaches to the process of creating the strategy for the community development, adaptation of strategic and operative objectives. Possible difficulties in the process of shaping and implementation of the Strategy for the Development of City Territorial Community were analyzed in the context of wartime and post-war recovery.

Key words: regional development planning, strategy for community development, local government, post-war recovery.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади стратегічного планування регіонального розвитку в умовах воєнного стану	8
1.1. Історико-правовий аспект та роль стратегічного планування регіонального розвитку в Україні	8
1.2. Особливості розробки стратегії розвитку тилової громади з урахуванням викликів воєнного часу	14
РОЗДІЛ 2. Аналіз поточного стану стратегічного планування Волочиської МТГ та основних викликів воєнного стану для громади	22
2.1. Основні характеристики Волочиської МТГ, що визначають її розвиток та поточний стан соціально-економічного розвитку	22
2.2. Аналіз Стратегії-2020 та роботи над Стратегією-2027	27
2.3. Аналіз основних викликів воєнного стану для Волочиської міської територіальної громади	31
РОЗДІЛ 3. Стратегічні пріоритети розвитку Волочиської МТГ в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення	38
3.1. Рекомендації до Стратегії Волочиської МТГ-2027, враховуючи виклики воєнного стану та перспективи повоєнного відновлення	38
3.2. Окреслення можливих проблем реалізації Стратегії Волочиської МТГ в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АРР – агенція регіонального розвитку

ВПО – внутрішньо переміщені особи

ЄС – Європейський Союз

ОТГ – об'єднана територіальна громада

МР – міська рада

МСП – мале та середнє підприємництво

МТГ – міська територіальна громада

ПДФО – податок на доходи з фізичних осіб

ОМС – орган місцевого самоврядування

ТГ – територіальна громада

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне військове вторгнення Російської федерації у лютому 2022 року принесло небачені виклики для усіх сфер життєдіяльності української держави. Не стало винятком і місцеве самоврядування. В Україні немає громади, села чи міста, на яких би не позначилася повномасштабна війна. Для громад, що опинилися у безпосередній близькості до бойових дій наслідки стали найбільш руйнівними та катастрофічними. Багато громад, навіть віддалених від фронту, потрапили під ракетні обстріли, зазнали руйнувань житлові та інфраструктурні об'єкти. Територіальні громади на Заході та в Центрі України опинились перед значними соціальними викликами, приймаючи в себе сотні тисяч внутрішньо переміщених осіб.

Водночас, повномасштабне вторгнення продемонструвало успіх проведеної реформи децентралізації та інституційну міць українських громад [1, ст. 6]. Органи місцевого самоврядування продовжили роботу, забезпечуючи критичні потреби мешканців, а за кілька місяців, оголвавшись від першого шоку, повернулись до питань стратегічного планування свого подальшого розвитку.

Зважаючи, що попереду Україну чекають роки повоєнного відновлення, вже зараз варто планувати, як максимально ефективно використовувати потенціал кожної території. Віддалені від фронту громади «тилу» зараз мають найбільші можливості для соціально-економічного зростання. Віддаленість від зони бойових дій, релокація бізнесу, близькість до кордону з Європейським Союзом даватимуть переваги, що сприятимуть розвитку цих територій. Як наслідок це матиме загальний позитивний вплив на повоєнне відновлення української економіки.

Територіальні громади мають відповідально підійти до питань стратегічного планування свого розвитку, враховуючи у ньому вплив ризиків, спричинених війною та можливостей, які можуть відкритися в перспективі.

Метою дослідження є вивчення основних викликів, спричинених повномасштабним військовим вторгненням Росії на «тилові» міські територіальні громади на прикладі Волочиської МТГ Хмельницької області та створення рекомендацій для органу місцевого самоврядування щодо формування Стратегії розвитку громади на період до 2027 року.

Об'єктом дослідження є публічне управління громадами в умовах воєнного часу. Предмет дослідження - особливості процесу стратегування розвитку Волочиської міської територіальної громади.

Завдання дослідження:

- Дослідити теоретичну та методологічну базу, на якій будується стратегічне планування регіонального розвитку в Україні;
- З'ясувати особливості та зміни до підходів стратегічного планування в умовах воєнного стану;
- Проаналізувати на основі даних з відкритих джерел поточний стан розвитку Волочиської МТГ та визначити основні характеристики, що впливають на її стратегічний розвиток;
- Дослідити поточний стан формування Стратегії громади до 2027 року;
- Провести глибинні експертні інтерв'ю для визначення основних ризиків, спричинених воєнним станом;
- Провести SWOT-аналіз громади з урахуванням нових викликів;
- Розробити рекомендації щодо розробки нової Стратегії громади до 2027 року, враховуючи ризики воєнного часу та перспективи повоєнного відновлення.

Методи дослідження, що використовуються у роботі: синтез та аналіз даних з відкритих джерел, глибинні експертні опитування з фахівцями у сфері місцевого самоврядування та регіонального розвитку SWOT-аналіз території в умовах воєнного часу.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з трьох основних розділів – теоретичного, аналітичного та проектного. У Розділі 1

досліджено історико-правовий аспект стратегічного планування регіонального розвитку в Україні та на основі дослідження законодавчих змін та наукових праць українських дослідників виокремлено особливості розробки стратегій громад в умовах воєнного стану в Україні. У Розділі 2 зібрано основні характеристики досліджуваної громади, які впливають на її розвиток. Проаналізовано Стратегію Волочиської МТГ до 2020 року та узагальнено основні напрацювання Стратегії МТГ до 2027 року. На основі проведених експертних інтерв'ю визначено основні негативні чинники, пов'язані з повномасштабною війною, які мають чи матимуть вплив на стратегічний розвиток території. Розділ 3 містить перелік рекомендацій, виведених на основі проведеної аналітичної роботи, узагальнення та синтезу відповідей експертів. Також у цьому розділі містяться напрацювання щодо можливих труднощів реалізації пропонованих рекомендацій.

Кваліфікаційна робота складається з 74 сторінки, з них 54 сторінки - основний текст роботи, містить 2 рисунки, 4 таблиці, 5 додатків. Список використаних джерел – 50 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Історико-правовий аспект та роль стратегічного планування регіонального розвитку в Україні

Метою державної регіональної політики в Україні є «створення умов для динамічного, збалансованого розвитку держави та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, створення безпечних умов, додержання гарантованих державою соціальних стандартів» [2]. Задля ефективної реалізації визначеної мети, забезпечення сталого довготривалого розвитку регіонів, законодавство закладає стратегічний підхід до планування розвитку, адже саме розроблення якісної та ефективної стратегії при плануванні довгострокового розвитку громад органами місцевого самоврядування може забезпечити сприятливе соціально-економічне середовища території.

Теоретичним аспектам стратегічного планування регіонального розвитку в Україні та формуванню стратегій територіальних громад присвячені праці українських науковців та експертів О.Берданової, В.Вакуленка, Г.Васильченко, М.Небави, І.Парасюка, В.Тертички, А.Ткачука, Ю.Шарова та інших [3-7].

О. Берданова визначила стратегічне планування регіонального розвитку як системну технологію обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень для розвитку території, «визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку» [3, ст. 61].

Г. Васильченко доповнює характеристику стратегічного планування місцевого розвитку впровадженням заходів, програм та проектів, спрямованих на реалізацію змін задля бажаного майбутнього стану території, що є слушним, адже жодна навіть найкраща стратегія не буде реалізованою без конкретного наповнення заходами на виконання поставлених цілей. Ознаками стратегічного планування авторка визначає «глибоке дослідження ситуації, виконання аналізу зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу, вивчення проблем громади, обґрунтування бачення розвитку та оцінку можливих стратегічних альтернатив» [5, ст. 75]. Важливим елементом, що сприяє врахуванню різноманітних інтересів та цінностей, прийняттю консолідованих рішень є те, що стратегічне планування будується на широкій комунікації та участі громади.

А.Ткачук у посібнику зі стратегічного планування наголошує на важливості застосування цього методу для розвитку територіальних громад в Україні, підкреслюючи, що стратегічне планування сприяє системному підходу, залученню громадськості, визначенню довгострокових цілей, координації та ефективності дій, орієнтації на результати, посиленню відповідальності та стабільності управління [7].

Процес стратегічного планування територіальних громад має обмежений інституційний досвід реалізації в Україні. Перші спроби стратегічного планування були пов'язані з прийняттям Концепції державної регіональної політики у 2001 році [8]. У 2006 році Кабінет міністрів затвердив Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2015 року [9].

Впровадження реформи децентралізації, що розпочалася в Україні з 2014 року [10], сприяло суттєвій зміні ролі планування у системі місцевого управління, забезпечивши якісний перехід до стратегічного планування регіонального розвитку. Державна регіональна політика в Україні почала будуватися наближено до європейських принципів та стандартів.

Реформа децентралізації влади вважається однією з найефективніших та найуспішніших в Україні. Вона полягала у передачі широкого кола

повноважень та фінансових ресурсів з центру на місцевий рівень і стала вагомим чинником соціального та економічного розвитку територій. У цьому контексті стратегічне планування почало розглядатися як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади, засіб згуртування мешканців довкола довгострокових пріоритетів [3, ст. 74].

Втім, що стосується ухвалення стратегій розвитку територіальних громад – оскільки до 2015 року в Україні не існувало самих громад, відповідно не існувало і правового забезпечення їхньої діяльності та методології роботи з інструментом, представники місцевого самоврядування не мали реального досвіду розробки стратегій розвитку. На момент планування перших стратегій територіальних громад нормативної бази, яка б визначала порядок та вимоги щодо розробки стратегії розвитку територіальної громади не було. До того ж ухвалення таких стратегій було рекомендованим, але не обов'язковим, тож не так багато громад самостійно проходили процес стратегування та затверджували Стратегії розвитку. Це сприяло формуванню ставлення до стратегічного розвитку і документа стратегії як необов'язкового інструменту.

Через не надто великий часовий термін, відколи громади працюють з інструментом стратегічного планування, немає масових історій успіху у вигляді ефективно реалізованих стратегій розвитку. З 2016 року, коли почали ухвалюватися перші Стратегії розвитку територіальних громад, минуло лише 8 років, які, до того ж, пройшли в умовах значної турбулентності та постійних малопрогнозованих змін зовнішніх обставин, що впливали на розвиток громад - незавершена реформа місцевого самоврядування, яка змінювала законодавче поле функціонування, COVID-19, війна на Донбасі та повномасштабне воєнне вторгнення 2022.

Законодавче забезпечення стратегічного регіонального планування в Україні базується на Конституції України [11], Законах України «Про місцеве самоврядування» [12], «Про засади державної регіональної політики» [2] та інших нормативних актах. Ухвалений у 2015 році ЗУ «Про засади державної регіональної політики» став основним законом, який заклав рамку

стратегічного планування та визначив головні інструменти реалізації стратегій. Стратегії мають формуватися з урахуванням Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, прийнятих Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722 [13].

Системну консультаційну та експертну підтримку реформі децентралізації та питанням впровадження стратегічного планування проводила низка міжнародних організацій та програм - програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні», ULEAD, Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, проект USAID «ДІАЛОГ» та інші.

Донедавна у нормативному полі України можна було спостерігати колізію у нормативно-правових актах щодо зобов'язання органів самоврядування розробляти стратегії розвитку громад. Закон «Про засади державної регіональної політики» [2] відносив це на розгляд представників місцевого самоврядування, ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [12] не містив серед повноважень ОМС територіальних громад розробку та затвердження стратегій, а у наказі Міністерства регіонального розвитку №75 [14] Стратегія розвитку громади включена до переліку обов'язкових прогнозних і програмних документів [15].

У липні 2022 було ухвалено зміни до Закону України «Про засади державної регіональної політики», які впорядкували та запровадили єдину систему документів державної регіональної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях, до якої увійшли і Стратегії розвитку територіальних громад: «1. Державна регіональна політика здійснюється відповідно до визначених напрямів на основі системи взаємопов'язаних документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики. 2. До документів стратегічного планування державної регіональної політики належать:

- 1) Державна стратегія регіонального розвитку України;
- 2) регіональні стратегії розвитку;

3) стратегії розвитку територіальних громад» [16].

Таким чином, станом на сьогодні Стратегія розвитку громади є не добровільною ініціативою місцевого самоврядування, а вимогою Закону «Про засади державної регіональної політики», відповідно до Статті 11⁻¹: «З метою планування розвитку територіальних громад (крім міст Києва та Севастополя) сільські, селищні, міські ради затверджують стратегії розвитку територіальних громад» [2].

У грудні 2022 року для забезпечення методичної підтримки органам місцевого самоврядування під час процесу розробки стратегій розвитку територіальних громад задля системного планування їхнього розвитку, а також для досягнення єдиного та цілісного підходу до створення документів регіональної політики Міністерство розвитку громад розробило Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Наказ Мінрегіону від 21.12.2022 № 265 встановив загальні вимоги «структури, оформлення, організації процесу розроблення, затвердження, особливостей проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад та планів заходів з їх реалізації, які відповідають європейським засадам у сфері стратегічного планування регіонального розвитку» [17].

Таким чином, Стратегія розвитку територіальної громади - документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади. Стратегія розвитку територіальної громади розробляється виконавчим органом ради на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку [18] та відповідної регіональної стратегії розвитку та з урахуванням їхніх пріоритетів.

Для досягнення ефективності стратегії, завдання відповідно до визначених стратегічних та операційних цілей мають лягти в основу Плану заходів з реалізації стратегії розвитку територіальної громади. Це документ,

який ухвалюється на реалізацію місцевої політики. У ньому в середньостроковій перспективі на три-чотири роки вказуються проекти, місцеві програми розвитку через які планується досягнути завдань, визначених у Стратегії. Важливим на цьому етапі є визначення термінів виконання, відповідальних осіб, джерел і сум фінансування та індикаторів результативності виконання.

На основі аналізу теоретичної та законодавчої бази можна підсумувати, що стратегічне планування регіонального розвитку та, зокрема, територіальних громад має велике значення для сталого зростання та покращення якості життя мешканців через:

- Визначення пріоритетів розвитку: стратегічне планування дозволяє визначити ключові пріоритети та напрями розвитку конкретної громади, що допомагає досягненню конкретних цілей розвитку.

- Залучення громадськості: стратегічне планування передбачає консультації з зацікавленими сторонами та експертами, що сприяє залученню різноманітних поглядів та ідей у процес прийняття стратегічних рішень та забезпечує більшу підтримку та виконання стратегій розвитку.

- Оптимізацію використання ресурсів: стратегічне планування допомагає розподілити ресурси ефективним чином, забезпечуючи оптимальне використання бюджетних коштів та інших ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

- Розвиток інфраструктури: стратегічне планування дозволяє визначити та зосередитися на розвитку та покращенні місцевої інфраструктури, такої як транспортна, енергетична, комунальна чи соціальна.

- Стимулювання інвестиційного клімату: завдяки чітко визначеній стратегії розвитку громади потенційні інвестори мають можливість оцінити перспективи та потенціал території, що сприяє залученню внутрішніх та іноземних інвестицій

- Посилення регіональної конкурентоспроможності: Стратегічне планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів шляхом

розвитку інновацій, стимулювання підприємництва, покращення освіти та кваліфікації робочої сили, туризму та інших галузей. Це допомагає залучати нові бізнеси, створювати робочі місця та забезпечувати стабільний економічний розвиток.

- Уникнення дезінтеграції територіальних громад: Стратегічне планування може сприяти координації дій та спільному розв'язанню проблем між різними територіальними громадами. Це допомагає уникнути розбалансованому розвитку регіонів, стимулює співпрацю та обмін досвідом між громадами.

- Забезпечення соціальної справедливості: стратегічне планування регіонального розвитку враховує потреби різних соціальних груп, сприяючи забезпеченню соціальної справедливості. Воно спрямоване на розширення можливостей для всіх мешканців, зменшення соціальних нерівностей та забезпечення доступу до якісних послуг та інфраструктури.

- Довгострокове бачення та сталість розвитку: стратегічне планування регіонального розвитку дозволяє вирішувати не лише поточні проблеми, але й спрямовувати розвиток на довгострокову перспективу.

- Міжнародну співпрацю: чітко визначена стратегія розвитку з конкретними проектами та потенційні джерелами їхнього фінансування сприяють співпраці з міжнародними організаціями, інституціями, донорами, а це дозволяє отримати можливості обміну досвідом, технологій, інвестицій та розвитку культурного обміну.

1.2. Особливості розробки стратегії розвитку тилової громади з урахуванням викликів воєнного часу

Повномасштабне воєнне вторгнення Російської федерації мало значний вплив на життєдіяльність українських територіальних громад. У зв'язку з військовою агресією 24 лютого 2022 року в Україні було введено воєнний стан [19], особливий правовий режим якого [20] передбачає надання відповідним

органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям [21] та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відтак було змінено правове поле діяльності органів місцевого самоврядування.

Внаслідок воєнних дій частина громад, особливо наближених до фронту, зазнала повного знищення інфраструктури та житлового фонду і втрати великої кількості мешканців. Віддалені тиллові громади зіштовхнулися з необхідністю приймати велику кількість внутрішньо переміщених осіб та релокованих підприємств, що потребувало негайного створення відповідних умов для їх комфортного перебування. Переважна більшість громад змушені адаптувати свою економіку до воєнного стану через переорієнтацію пріоритетів соціально-економічного розвитку [22].

У зв'язку з цим виникла потреба у розробці нових підходів до регіональної та місцевої економічної політики і в Україні загалом, і на рівні окремих громад і регіонів[22]. Війна актуалізувала необхідність пошуку ефективних моделей, які будуть враховувати різновекторні потреби регіонів та громад, аби дати їм можливість розвитку в умовах воєнного стану, сприяти відновленню, забезпечувати підтримку інфраструктури та залучення інвестицій.

З 2022 року воєнні виклики для регіонів почали вноrmовуватися законодавчо. 09 липня 2022 було ухвалено Закон України № 2389-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», який дав старт визначенню особливостей планування відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України. Для планування відновлення та стимулювання розвитку регіонів та територій, а також з метою запровадження органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування спеціальних механізмів та інструментів Закон визначає такі функціональні типи територій:

- 1) території відновлення;

- 2) регіональні полюси зростання;
- 3) території з особливими умовами для розвитку;
- 4) території сталого розвитку [16].

Перелік функціональних типів територій, а також вимоги щодо показників для віднесення територій до різних функціональних типів будуть визначатися Кабінетом Міністрів України. Наразі можна припускати, що Волочиська громада функціонально належить до територій сталого розвитку. Це є територіальна громада з наявним соціально-економічним потенціалом територій та спроможні до збалансованого розвитку в економічній, соціальній та екологічній сферах.

Для визначення типових викликів та їхнього впливу на Волочиську громаду скористаємося також класифікацією, поданою в дослідженні «Економіка громад і регіонів в умовах воєнного стану та пріоритети їх повоєнного розвитку» [22]. Так, за масштабом руйнівного впливу та близькістю розміщення до територій ведення бойових дій, автори дослідження виділяють:

- громади й регіони, які постраждали від наземного воєнного вторгнення, а також перебувають в зоні підвищеного ризику, межуючи з російським або білоруським кордонами
- території, що зазнали значних руйнувань інфраструктури внаслідок ракетних атак і артилерійських обстрілів
- регіони «умовного тилу», до якого належить і Волочиська міська ТГ.

На відміну від громад, розташованих у зоні чи в безпосередній близькості до фронту і зіштовхнулися з тотальним знищенням власної інфраструктури та втратою значної частини людського капіталу, «тилові» громади зазнали менш руйнівного впливу, водночас, так само відчули вплив безпекових, соціальних економічних та інших факторів. Перш за все, негативний вплив становить ускладнення процесу планування місцевого

розвитку в умовах непрогнозованих зовнішніх факторів, пов'язаних із сценаріями розвитку воєнної ситуації в країні.

Чинною на сьогодні залишається Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, прийнята постановою Кабінету Міністрів від 5 серпня 2020 року №695 [18]. Оскільки повномасштабне вторгнення трансформувало цілі та пріоритети найближчих років, для забезпечення розвитку та відновлення очікується ухвалення нової Державної стратегії регіонального розвитку. З урахуванням засад цього документу мають оновлюватися регіональні стратегії, а також стратегії розвитку окремих територіальних громад, зокрема з урахуванням пріоритетів місцевої політики щодо внутрішньо переміщених осіб і релокованого бізнесу [22].

Станом на початок воєнного вторгнення громади по всій території України перебували на різних стадіях створення своїх стратегічних документів. Частина органів місцевого самоврядування встигла ухвалити стратегії громад до 2027 року, інші або ж не розробляли таких документів, або зупинилися на різних етапах проведення стратегування. Повномасштабне воєнне вторгнення поставило на паузу процеси планувань у громадах, адже стратегічні питання поступилися швидким викликам та необхідністю реагування на нагальні проблеми, пов'язані з війною. Починаючи з літа 2022 громади почали повертатися до стратегічного планування.

Що стосується теоретичних аспектів функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, це питання не є вичерпно дослідженим, зважаючи на доволі короткий період часу, протягом якого триває повномасштабна війна для систематизації та аналізу. Більше того, місцеве самоврядування за рівнями, географією та масштабами впливу раніше ніде у світі не зіштовхувалося з викликами, зіставними із тими, що їх спричинило перед українськими територіальними громадами широкомасштабне вторгнення Росії [1].

Частина наукових робіт стосувалася аналізу чинного законодавства, яке регулює функціонування територіальних громад на час дії воєнного стану та

взаємовідносин із військовими адміністраціями, які подекуди виконують повноваження органів місцевого самоврядування у громадах [23]. На необхідності модернізації стратегій соціально-економічного розвитку органами місцевого самоврядування наголошують В.Борщевський зі співавторами. В матеріалі, присвяченому питанням ефективного управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку зазначається, що такі стратегії мають бути тісно пов'язані з оптимізацією процесів просторового розосередження релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб. Так, громади мають враховувати питання забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств і ВПО, створення належних умов для довгострокового перебування тих, хто вирішує залишитися в місцях релокації на тривалий період або назавжди. Слушною вбачається й актуалізація авторами необхідності в умовах воєнного стану посилення співпраці територіальних громад з міжнародними донорськими організаціями для розбудови та модернізації інфраструктури та підготовки до реалізації проєктів повоєнного соціально-економічного розвитку [24].

Окремі застереження щодо майбутнього регіонального розвитку зважаючи на реорганізацію Міністерства розвитку громад висловлювали А.Ткачук, Ю.Третяк, І.Лукеря [25]. Ю.Ганущак наголошує, що основним критерієм, який слід брати до уваги під час перегляду стратегічного планування розвитку країни, має бути саме визначення ризиків ураження та ймовірних втрат народного господарства від руйнувань інженерної, соціальної й житлової, бізнесової інфраструктури, зниження людського потенціалу внаслідок агресії [26].

В Аналітичному звіті «Економіка громад і регіонів в умовах воєнного стану та пріоритети їх повоєнного розвитку» визначено, що на повоєнному етапі розвитку пріоритетами стають дерегуляція економіки, децентралізація влади та демонополізація ринків з одночасним стимулюванням підприємницької активності, створенням сприятливих умов для залучення інвестицій. Основні зусилля з реалізації економічної політики в площині

конкретних стратегічно-планових завдань і рішень повинні бути перенесені на рівень окремих громад і регіонів [22].

Щодо особливостей розробки стратегії громади, зокрема і «тилової», Методичні рекомендації передбачають, що стратегічне планування має здійснюватися з використанням територіально-орієнтованого та безпекового підходів з урахуванням змін та впливу, завданого збройною агресією проти України. Безпековий підхід передбачає планування розвитку територіальної громади на основі вивчення та аналізу можливого впливу на ситуацію у громаді та її розвиток загроз з боку Російської федерації, Республіки Білорусь, стихійних лих, кліматичних змін і техногенних катастроф та їх врахування при підготовці програм місцевого розвитку та проектів місцевого (регіонального) розвитку [14].

Аналізуючи успішні світові кейси повоєнного відновлення С.Дяченко вказує, що факторів, які сприяли відбудові тих, чи інших країн є багато, однак можна узагальнити три основних: економічні реформи, фінансова підтримка в умовах значних руйнувань, відновлення роботи приватного бізнесу, який має працювати в конкурентних умовах [27].

Варто зазначити, що стратегічний розвиток регіональної політики матиме визначальне значення і у контексті підготовки України до членства в Європейському Союзі. Регіональна політика, якій приділяється чільна увага у функціонуванні Європейського Союзу стане важливим пунктом готовності України до членства в ЄС. Н.Галецька наголошує, що сьогодні регіональна політика в Україні потребує перегляду в різних аспектах. Перш за все, важливо звернути увагу на правовий каркас, оскільки Україна не має відповідної правової основи для досягнення цілей, визначених у статтях 174-175 Угоди про функціонування Європейського Союзу. Ці цілі стосуються підтримки сільських, віддалених та рідконаселених територій, а також індустріалізованих зон. Усі економічні політики в Європейському Союзі мають підпорядковуватися цим цілям. Україна не має фонду, аналогічного European Social Fund+, а Державний фонд регіонального розвитку, що існує в

Україні, наразі має інші призначення. Це означає, що Україні необхідно переглянути пріоритети щодо розподілу бюджетних коштів, що мають відображення на фондах, а також на проектах, що можуть бути ініційовані та реалізовані громадами [28]. Територіальній громадам, в першу чергу тиліовим, необхідно мати це на увазі під час планування майбутніх проектів, що лягатимуть в основу їхніх Стратегій.

Таким чином, особливості підготовки стратегії громади в умовах викликів воєнного стану (конкретні виклики будуть проаналізовані в наступному розділі) полягають у:

- Необхідності формування стратегії відповідно до потреб класифікаційного типу регіону, до якого належить громада.
- Необхідності врахування безпекового принципу відповідно до Закону «Про засади державної регіональної політики»
- Необхідності врахування інтересів нових зацікавлених груп – ВПО, релокованих підприємств тощо
- Пріоритезації роботи з міжнародними програмами і донорами
- Орієнтованості на відповідність принципам Європейської регіональної політики.

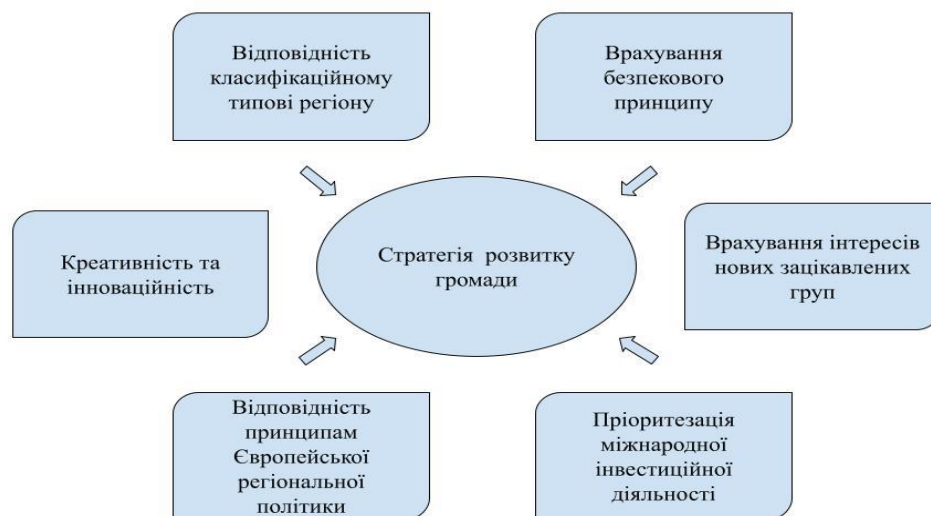


Рис.1.1. «Особливості підготовки стратегії громади в умовах воєнного стану».

Висновки. Таким чином, у першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні засади стратегічного планування регіонального розвитку в Україні: історичний контекст становлення стратегічного планування розвитку територій, переосмислення ролі стратегічного планування в контексті реформи децентралізації в Україні, наведено основні законодавчі норми, які регулюють стратегічне планування регіонів та конкретних громад зараз та наведено особливості щодо підходу стратегічного планування в умовах воєнного стану.

Стратегічне планування розвитку територіальної громади дозволяє проявити системний підхід до управління та сприяти досягненню консенсусу в регіоні задля створення спільного бачення майбутнього розвитку. Це комплексний процес, що включає визначення проблем, узгодження реалістичних цілей та завдань стратегій, спрямованих на вирішення цих проблем. Стратегічне планування також є потужним інструментом діалогу середовищ влади, бізнесу, науки, освіти, культури для створення публічно-приватних партнерств, які сприяють поліпшенню місцевого бізнес-клімату, конкурентоспроможності громади та розв'язанню інших питань, пов'язаних з підвищенням якості життя мешканців. Перегляд стратегії розвитку територіальної громади у воєнний час та розуміння можливостей періоду відновлення конкретної громади у контексті відновлення регіону та загалом держави є необхідним для адаптації до непередбачуваних обставин, забезпечення безпеки та стійкості, а також для максимального використання в умовах обмежених ресурсів для кожної території.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВОЛОЧИСЬКОЇ МТГ ТА ОСНОВНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ ДЛЯ ГРОМАДИ

2.1. Основні характеристики Волочиської МТГ, що визначають її розвиток та поточний стан соціально-економічного розвитку

Волочиська міська об'єднана територіальна громада утворена 13 серпня 2015 року в рамках адміністративно-територіальної реформи. Станом на 2023 рік громада налічує 53 населених пункти: місто Волочиськ (центр громади) та села: Авратин, Бальківці, Богданівка, Великі Жеребки, Вигода, Вільшани, Вочківці, Гарнишівка, Гонорівка, Гречана, Зайчики, Збручівка, Іванівка, Іванівці, Канівка, Клинини, Копачівка, Користова, Курилівка, Кушнирівка, Кушнирівська Слобідка, Левківці, Лісове, Лозова, Лонки, Маначин, Мирівка, Мислова, Нова гребля, Ожигівці, Пальчинці, Петрівка, Петрівське, Петрівщина, Поляни, Попівці, Постолівка, Раціборівка, Ріпна, Рябіївка, Сербинів, Случ, Соболівка, Соломна, Тарноруда, Федірки, Холодець, Червоний Кут, Червоний острів, Чухелі, Щаснівка, Яхнівці.

Площа території громади складає 619 кв.км, населення - 33 679 осіб (станом на 1 січня 2022 року), з них близько 19 тисяч мешкають у місті Волочиськ, таким чином, в громаді переважає міське населення. Громада межує на півночі та сході з Теофіпольською селищною ТГ, на півдні — з Городоцькою міською ТГ, на заході — з Підволочиською селищною територіальною громадою Тернопільської області. Вигідна перевага географічного розміщення МТГ полягає у тому, що її адміністративний центр, м. Волочиськ, розташоване на відстані 50-70 кілометрів від двох обласних центрів – Хмельницького і Тернополя, на автошляху державного значення М30 (Стрий–Тернопіль–Кропивницький–Знам'янка) (є частиною

європейського транспортного коридору E50) та на Південно-Західній залізничній магістралі [29].

Комунальна сфера. В громаді функціонує вісім комунальних підприємств (ВКПТМ «Тепловик», ВКПВКГ «Джерело», КПКМ «Житлосервіс», ВКП «Комбінат комунальних підприємств», КП «Ринок центральний», «КП «Волочиське бюро технічної інвентаризації», КП «Волочиське госпрозрахункове проектно-виробниче архітектурно планувальне бюро», КП «Волочиська центральна аптека №11»). Два комунальних підприємства сфери охорони здоров'я здійснюють свою діяльність на некомерційній основі: КП «ЦПМСД», КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня».

У 2022 році один з пріоритетів публічної діяльності ОМС були заходи, спрямовані саме на забезпечення належного функціонування об'єктів житлово-комунального господарства, зокрема щодо їх підготовки до опалювального сезону в умовах руйнування енергетичної інфраструктури. Підприємства ЖКГ та заклади охорони здоров'я додатково оснащувалися генераторами на випадок роботи у критичних та автономних умовах впродовж тривалого часу [30]. Загалом можна відзначити достатній рівень роботи комунальних підприємств протягом 2022 року, належний та вчасний рівень надання послуг населенню.

Освіта та культура. На території громади працює 18 закладів загальної середньої освіти, 16 - дошкільної освіти, КУ «Інклюзивно-ресурсний центр», Будинок дитячої та юнацької творчості і Волочиська дитячо-юнацька спортивна школа. Мережа закладів культури становить 66 установ, 36 клубних установи, 28 бібліотек, Дитяча школа мистецтв та Історико-етнографічний музей. Протягом року спостерігалась трансформація підходів до управління сферою культури, зокрема – оптимізація витрат (серед ключових рішень 2022 року – переведення працівників сільських бібліотек на 0,5 робочої ставки) та пріоритезація напрямів, історично-краєзнавчого спрямування (у 2022 році

було розпочато ремонту та осучаснення місцевого Історико-краєзнавчого музею з переглядом концепції популяризація локальної історії).

Медична мережа громади нараховує 9 лікарських амбулаторій, 4 фельдшерсько-акушерських пункти, 21 фельдшерський пункт. У парковій зоні працює санаторій «Райдуга» ПАТ «Мотор-Січ» на основі стаціонарних свердловин родовища мінеральних вод типу «Нафтуса». Це дає місту конкурентну перевагу у розбудові рекреаційного напрямку та туризму.

Промисловість. Промисловий комплекс громади представлений харчовою, машинобудівною, легкою та іншими галузями економіки. Лідерами промисловості Волочиської ТГ є група компаній "VITAGRO", машинобудівний завод, філія ВАТ «Мотор-Січ», ТОВ «Агробізнес», філія ТОВ «Тернопільбуд», швейна фабрика ТОВ «Льонокомбінат Goldi». Відповідно до звіту про виконання бюджету громади за 2022 рік, реалізація промислової продукції ТГ збільшилася у 2 рази і становить 1,455 млрд.грн., що на 760,1 млн.грн. більше в порівнянні до 2021 року. Збільшено відповідно і обсяг реалізованої продукції - з розрахунку на 1 особу склав 43,3 тис.грн., що на 20,0 тис.грн. більше ніж у минулому році [31]. Від початку військових дій в Україні підприємства громади були змушені змінювати звичні темпи роботи, здійснювати заходи на випадок роботи у критичних та автономних умовах, проте свою виробничу діяльність не припинили і не призупинили.

Сільське господарство. За даними Відділу економічного та агропромислового розвитку, інвестицій та регуляторної діяльності Волочиської міської ради, агропромисловий комплекс громади представлений 77 активними сільськогосподарськими підприємствами, найпотужніші з них – ПП «Аграрна компанія 2004», ТОВ «Волочиськ-агро», ТОВ «Подільська зернова компанія», ТОВ «Стіомі-Холдінг», ТОВ «Агро-Юг В» та ТОВ «Птахофабрика Волочиська». Загальна посівна площа складає близько 37,2 тис.га. В агроформуваннях громади станом на 1.10.2022 року нараховується 4 818 голів Великої рогатої худоби. На 1 жовтня 2022 року поголів'я свиней становить 39 528 голів, на птахофабриці нараховується 233 030 голів птиці.

Мале підприємництво. За даними Єдиного державного реєстру станом на 01.01.2023 року у громаді обліковуються 2159 суб'єктів підприємницької діяльності, з них 1551 – ФОПи та 608 юридичні особи. Кількість діючих суб'єктів підприємництва з початку 2022 року зменшилася на 5,6 % (на 30 одиниць), за рахунок зменшення кількості суб'єктів підприємницької діяльності – фізичних осіб (недіючі). До міського бюджету від діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва надійшло 82574,3 тис.грн. податкових платежів, що становить 35,3 % від загальних надходжень. У громаді надаються комп'ютерні, фото, відео, перукарські, косметологічні послуги, послуги по ремонту побутової техніки, меблів, обслуговуванню і ремонту автотранспорту, послуги по перевезенню пасажирів та багажу, послуги по виготовленню та встановленню пластикових вікон та дверей, ролетів, послуги по ремонту та пошиттю одягу, туристичні послуги.

Транспорт та сполучення. Зовнішнє та внутрішнє транспортне сполучення громади здійснюються залізничним та автомобільним транспортом. У м. Волочиськ працюють залізничний вокзал та автобусна станція. Населені пункти громади забезпечено регулярним сполученням з обласним центром, окремими центрами громад Хмельницької області, містами Вінниця, Чернівці, Тернопіль, Львів. Здійснюють перевезення пасажирів автомобільним транспортом загального користування три місцеві перевізники: автотранспортне підприємство ПП «Волочиськтранс» та двоє фізичних осіб-підприємців, це забезпечує постійне сполучення населених пунктів громади з адміністративним центром.

Капітальні інвестиції. За даними фінансового відділу Волочиської МР протягом січня-вересня 2022 року в розвиток економіки громади за рахунок всіх джерел фінансування вкладено 555,1 млн.грн. капітальних інвестицій, що на 45,4 % більше ніж у минулого році. На одну особу припадає 16,5 тис.грн, що на 5,3 тис.грн. більше, ніж в минулому році. Значні інвестиції вкладають ПП «Транс-Авто-Д». В аграрному секторі – ТОВ «ВІТАГРО партнер». Зовнішньоекономічна діяльність. Зовнішньоторговельний оборот

товарами підприємств громади за січень – вересень 2022 року становив 67166,5 тис. дол. США, (+ 27,8% до січня-вересня 2021 року). Спостерігається позитивне сальдо зовнішньоекономічного балансу 37732,3 тис.дол. США.

Заробітна плата. Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника за 9 місяців 2022 року зросла на 6,4% у порівнянні з відповідним періодом попереднього року на становила 10 238 грн. Заборгованості із виплати заробітної плати на підприємствах, установах та організаціях громади не фіксувалося.

За даними фінансового відділу Волочиської МР, 2022 рік не спричинив значної зміни фінансових показників функціонування територіальної громади. За 2022 рік до загального фонду бюджету надійшло 233 921 419 грн. доходів при затвердженому річному плані 2022 року 226 580 000 грн, що демонструє виконання бюджету за рік на рівні 103,2%.

Основним бюджетоутворюючим платежем надходжень загального фонду міського бюджету є податок з доходів фізичних осіб, питома вага цього податку за 2022 рік склала 69,8% в загальній сумі власних надходжень загального фонду. Найбільшими платниками відповідного податку за 2022 рік є: Волочиський машинобудівний завод ВАТ «Мотор Січ» (20,6 млн.грн), ТОВ «Волочиськ-Агро» (10,9 млн.грн), ПП «Аграрна компанія-2004» (12,9 млн.грн), ПП «ТАД» (3,1 млн.грн).

Зростання надходжень ПДФО із заробітної плати склало 3,5%, або 4,3 млн.грн. Крім того, до міського бюджету надійшло 13,3 млн.грн податку на доходи з грошового забезпечення військовослужбовців, що становить 139,3% до річних показників. Зростання надходжень порівняно з 2021 роком становило 10,2 млн.грн. Таке збільшення надходжень пояснюється збільшенням відсотку зарахування ПДФО у 2022 році на 4% (з 60% на 64%) на підставі Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» [32] та збільшенням розміру грошового забезпечення, грошових винагород військовослужбовцям та особам рядового і начальницького складу.

Аналіз статистичної інформації та відповідних звітних даних свідчить про те, що у соціально-економічному становищі громади в умовах військового стану в цілому спостерігається відносно стабільна ситуація. Пріоритетом бюджетного фінансування в умовах воєнного стану були: забезпечення стабільної роботи закладів соціальної сфери, виконання заходів з територіальної оборони місцевого значення, підтримка внутрішньо переміщених осіб, удосконалення системи захисту населення від надзвичайних ситуацій.

Таким чином зібрані з відкритих джерел та проаналізовані дані, основні фінансово-економічні показники 2022 року, рівень виконання бюджету засвідчують доволі високу ефективність роботи ОМС Волочиської територіальної громади та його спроможність виконувати свої функції в умовах воєнного часу, попри негативні чинники, економіка громади показала стійкість, тож має хороший потенціал до розвитку.

2.2. Аналіз Стратегії-2020 та роботи над Стратегією-2027

Волочиська громада була утворена в 2015 році під час першої хвилі процесу добровільного об'єднання територіальних громад, передбаченого реформою децентралізації влади в Україні. 30 березня 2016 року було затверджено Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад [33]. Одразу із цим Волочиська ОТГ розпочала роботу над створенням першої Стратегії розвитку, яка втілилась в ухваленому Стратегічному плані розвитку до 2020 року [34]. Наведені у Розділі 2.1 цієї роботи основні характеристики громади лягли в основу оцінки її сильних сторін та викликів для формування стратегічного вектору розвитку.

Робота над першою Стратегією відбувалася за експертної підтримки, забезпеченої ГО «Інститут громадянського суспільства» в рамках проекту «Підтримка розвитку ОТГ у Хмельницькій області», що фінансується: GIZ

Німецьким бюро міжнародного співробітництва в Україні, Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні», Шведсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні», проектом ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України», Програмою Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні та проектом «Експертна та інформаційна підтримка процесу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», у відповідності до методології, запропонованої Проектом Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» [34].

Відповідно до їхніх рекомендацій та методології, процес формування Стратегічного плану розвитку ОТГ відбувався із реальним залученням місцевих мешканців. У робочу групу з підготовки Стратегії увійшли представники громадськості, старости сіл, депутати міської ради, представники бізнесу та аграрних підприємств. В ході підготовки Стратегічного плану було проведено соціально-економічний аналіз, який включав: дослідження основних тенденцій соціально-економічного розвитку Волочиської ОТГ, дослідження зовнішнього середовища, оцінку можливостей розвитку громади, опитування 167 мешканців та 48 представників бізнесу громади.

Візія громади у 2016 році була сформульована у вигляді: «Волочиськ 2020 - активна інвестиційно приваблива та водночас екологічно чиста громада на межі Поділля і Галичини, територія гармонійного поєднання промислового розвитку на основі високих технологій та екологічного сільського господарства. Громада економічно активних людей, підприємництва і підприємців, де легко відкрити та вести свій власний бізнес. Туристично приваблива лікувально-оздоровча територія. Громада щирих і привітних людей, затишна і комфортна для проживання, бізнесу і відпочинку» [34].

На виконання візії було визначено дві стратегічні цілі: «1. Підвищення економічної спроможності громади» та «2. Розвиток сільських територій», до

кожної з них сформульовано операційні цілі та завдання. Детальніше вони наведені у Таблиці А.1. у Додатку А.

Основою Плану реалізації стратегії стали проектні ідеї, відібрані Робочою групою на засіданні 30 червня 2016 року та доопрацьовані на основі пропозицій від представників громадськості. Загалом до Проекту увійшло 39 технічних завдань на проекти місцевого розвитку.

Аналізуючи матрицю цілей Стратегії Волочиської ОТГ-2020 за підсумками її виконання, можна констатувати, що визначені у ній операційні цілі та завдання не забезпечують стовідсоткового досягнення Стратегічного бачення та Стратегічних цілей. Виконання ключових показників не було забезпечено на 100%. Досягнення запланованих результатів для стратегічної цілі 1 «Підвищення економічної спроможності» був низьким (окрім розвитку малого бізнесу, зокрема торгівлі). Тут варто додати, що частково вони були пов'язані з показниками розвитку регіону та країни, тож перебувають поза межами впливу органу місцевого самоврядування. Стратегічна ціль 2 «Розвиток сільських територій» мала вищі показники виконання. Більшість проектів тут (23 із 26) стосувалися поліпшення інфраструктури сільських територій.

Сукупно обидві Стратегічні цілі лише частково забезпечують досягнення визначеного бачення. Операційних цілей недостатньо для досягнення стратегічних цілей. Завдання не забезпечують досягнення операційних цілей на 100%, а проекти не дозволяють на 100% виконати всі завдання. Деякі заплановані результати знаходяться поза межами впливу керівництва громади (глибинні). Водночас, за підсумками періоду 2016-2020 року можна констатувати безперечно позитивний досвід сам факт формування стратегії, що забезпечило учасникам робочих груп досвід для подальшої роботи та формування наступної стратегії.

У 2021 році у Волочиській громаді стартував процес формування нової Стратегії розвитку. На відміну від Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій, які розробляються на період 2021-2027, Волочиська

ТГ анонсувала підготовку Стратегії на період 2022-2028 [35]. За логікою відповідального за стратегічний розвиток структурного підрозділу, Відділу економічного та агропромислового розвитку, інвестицій, регуляторної діяльності Волочиської МР таке рішення було прийняте для більш відповідної кореляції у майбутньому підготовки Стратегії громади у відповідності до Стратегій вищого рівня. Водночас, варто зазначити, що законодавчо визначено, що Стратегія громади розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку.

У 2021 році відбулося засідання трьох робочих груп у співпраці зі швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. За результатами засідання робочої групи 07 жовтня 2021 року було проведено SWOT-аналіз Волочиської громади, а наприкінці 2021 року напрацьовано нову матрицю стратегічних, операційних цілей та завдань для Стратегії-2028.

Зважаючи, що Стратегія розвитку громади має відповідати Регіональній стратегії розвитку, а у 2021 році була затверджена Стратегія розвитку Хмельницької області до 2027 року [36], Стратегічні цілі розвитку громади трансформувалися, порівняно зі Стратегією-2020. У проекті Стратегії-2028 Волочиської громади Стратегічних цілей стало три, вони корелюються зі стратегічними цілями регіонального розвитку:

- Стратегічна ціль 1: Підвищення економічної спроможності громади
- Стратегічна ціль 2: Розвиток людського потенціалу
- Стратегічна ціль 3: Розвиток інфраструктури громади та збереження довкілля

Методологія розроблення та реалізації Стратегії розвитку Волочиської міської територіальної громади на 2022-2028 роки передбачає розроблення Плану заходів з її реалізації. Для кожного з визначених напрямів розвитку розробляються стратегічні (загальні) та операційні цілі. Визначені операційні цілі та завдання до кожної з них наведено у Таблиці Б.1. у Додатку Б.

За кожною операційною ціллю розробляється низка проектів. Винесення нової стратегії на розгляд Волочиської міської ради планувалося на 2022 рік, з початком повномасштабного воєнного вторгнення Російської федерації та введенням воєнного стану, ця робота зупинилася на етапі прийому проектів.

2.3. Аналіз основних викликів воєнного стану для Волочиської міської територіальної громади

Для дослідження основних викликів, які постали перед Волочиською громадою з лютого 2022 року було здійснено аналіз інформації з відкритих джерел та проведено низку експертних інтерв'ю з: керівництвом ТГ, очільниками структурних підрозділів МР, відповідальними за різні сектори функціонування громади, незалежними експертами. Загалом проведено глибинні інтерв'ю з 12 експертами.

Виклики, спричинені повномасштабним воєнним вторгненням для Волочиської громади слід розглядати в контексті викликів для тилкових міських громад. Якщо в загальноукраїнському контексті основними загрозами для громад є ворожі обстріли, жертви серед цивільних осіб, руйнування будівель та критичної інфраструктури, загрози техногенних катастроф, проблеми з доступом до продуктів харчування та питної води, то регіони, територіально віддалені від зони бойових дій, не зазнали таких руйнівних інфраструктурних втрат. Втім, повномасштабне воєнне вторгнення Російської федерації, впровадження воєнного стану позначилися на житті громади у низці сфер життєдіяльності. Частина цих викликів матиме довгостроковий вплив та мусить бути врахована для ефективного планування розвитку. Якщо у швидкоплинних умовах війни громаді потрібно було швидко реагувати на виклики, то з плином часу варто аналізувати та прогнозувати подальшу роботу із такими ризиками.

Соціальні. З початком повномасштабного вторгнення через Волочиську громаду пройшло не менше 10 тисяч внутрішньо переміщених осіб. Загалом ВПО, які потрапляли до Волочиської громади можна структурувати:

- Транзитні (ночівля та перепочинок на шляху в західніші регіони або країни Європи). Підрахунок кількості таких людей утруднений відсутністю статистики перших днів повномасштабного вторгнення.

- Тимчасове перебування (перебували у комунальних шелтерах, друзів/знайомих кілька місяців до стабілізації ситуації у своїх населених пунктах). За даними Єдиної інформаційної бази даних про внутрішньо переміщених осіб на 31.12.2022 кількість зареєстрованих в громаді внутрішньо переміщених осіб з тимчасово окупованих територій України становила 4686 осіб [30].

- Тривале перебування. Станом на сьогодні за інформацією відділу соціальної політики в громаді залишається близько 1400 людей із довідкою ВПО.

Водночас, досі інформація про кількість незареєстрованих внутрішньо переміщених осіб, їхні наміри залишатись чи виїхати з громади, плани щодо трудової зайнятості чи створення власного бізнесу є недостатньою. Це треба враховувати для оцінки трудових ресурсів потенціалу під час стратегування.

Таким чином, внаслідок здійснення гуманітарних заходів, пов'язаних з ВПО відбулося збільшення навантаження на місцевий бюджет. Рішенням місцевої влади ВПО розміщувалися у Волочиському навчально-виховному комплексі та КУ «Центр надання соціальних послуг», витрати на їхнє перебування та харчування фінансувалися коштом міського бюджету.

Якщо завдання тимчасового розміщення ВПО були швидкими викликами першого періоду вторгнення, то інтеграція ВПО в громаді, створення для них належних умов життя, можливостей професійної та підприємницької діяльності має розглядатися серед стратегічних цілей як можливість активізації економічного потенціалу громади.

Гуманітарні виклики найближчого періоду стратегічного планування не обмежуються питанням ВПО. Вже зараз громаді слід думати над питаннями повернення великої кількості військовослужбовців після завершення фази активних бойових дій.

Окремими соціальними викликами, є демографічний та кадровий. Хоч і в менших масштабах, ніж для східних регіонів, для Волочиської громади спостерігається виїзд частини населення за кордон, відтік кваліфікованих фахівців (виїзд за кордон, мобілізація на військову службу чоловіків) тощо.

Безпека. Масовані повітряні атаки Росії продемонстрували вразливість будь-якої території України і критичну необхідність наявності мережі захисних споруд та укриттів. Волочиська громада має вигідне становище у зв'язку з відсутністю великих військових/інфраструктурних/енергетичних об'єктів, які б ставали ціллю ракетних обстрілів. Тим не менше, забезпечення сховищами та укриттями є відповідальністю влади перед мешканцями, необхідною вимогою роботи закладів освіти.

Енергетична безпека. Атаки на нафтопереробні підприємства, перекриття ринків постачання та руйнування логістичних ланцюгів засвідчили необхідність диверсифікації джерел постачання та наявності стабільного запасу паливно-мастильних матеріалів для забезпечення критичних сфер функціонування територіальної громади. Атаки на енергооб'єкти та дефіцит електроенергії продемонстрували необхідність альтернативного заживлення критичної комунальної інфраструктури для функціонування міста та громади.

Продовольча безпека. Умови підвищених логістичних ризиків, здорожчання цін постачальниками засвідчують переваги власного забезпечення продовольчою продукцією, вирощування овочів для забезпечення харчування в закладах освіти, наявності виробництва місцевої фермерської продукції, ефективного використання земель та присадибних площ.

Інформаційні. Окрім військової операції, російській агресії притаманні гібридні форми, зокрема, інформаційні війни та використання діджитал технологій. Перші місяці повномасштабного вторгнення виявили вразливість мережі сайтів місцевого самоврядування та відсутність єдиної системної політики та протоколів дій у разі кіберзагроз. Як підтверджує дослідження, «органам місцевого самоврядування рекомендувалося зупиняти, обмежувати роботу інформаційних, інформаційно-комунікаційних та електронних комунікаційних систем, а також публічних електронних реєстрів, що призвело до обмеження в отриманні інформації громадян» [37]. Рішення про закриття частини матеріалів офіційних сайтів громад, що містили географічні дані, особисту контактну інформацію людей ухвалювалися в ручному режимі, в умовах невизначеності керуючись власними міркуваннями того, яку інформацію може використати Російська федерація. Так само, орієнтовно з літа 2022 доступ до обмеженої інформації почали частково чи повністю відновлювати.

Крім того, з активним використанням соціальних мереж та месенджерів для споживання інформації утворилося сприятливе поле для поширення проросійських фейків та дезінформації. Метою інформаційних операцій є дестабілізація ситуації в Україні зсередини. Відповідно зростає важливість ролі місцевих органів влади, особливо в малих громадах, де немає ЗМІ, як достовірних джерел інформування для поширення медіаосвіти, підвищення рівня «інформаційної гігієни» жителів, збільшення рівня довіри [37].

Опитані експерти з Волочиської ТГ вказали на позитивний досвід Миської ради щодо оперативного запуску офіційного Телеграм-каналу <https://t.me/s/volrada> у перші дні повномасштабного вторгнення, який на щоденній основі публікував інформацію щодо стану справ у громаді. Це сприяло зменшенню тривожності серед місцевих мешканців, розумінню та підтримці дій влади. Адже важливим для соціальної згуртованості, активної долученості громадян до життя громади є довіра та розуміння дій влади. Цього можливо досягати через інструменти ефективною емпатичною комунікації,

інформування про дії, рішення, наміри, звіти про пророблену роботу, залучення мешканців до ухвалення рішень.

Фінансові. Троє експертів зазначили, що в умовах воєнного стану громаді складніше планувати свою діяльність і розв'язати проекти у зв'язку з обмеженням бюджетних видатків. На час воєнного стану Кабінет міністрів запровадив особливі правила проведення видатків, що вплинуло на фінансову діяльність місцевих громад - у березні 2022 року урядовою Постановою №590 було запроваджено жорстку пріоритетність видатків та обмежено статті, за якими Держказначейство проводило фінансування для забезпечення ліквідності Єдиного казначейського рахунку [38]. Станом на завершення 2022 року залишок неосвоєних коштів міського бюджету становив 11 029 млн.грн., адже через обмеження Постанови №590 багато запланованих видатків не вдалося проводити.

Попри те, що новим додатковим навантаженням на місцевий бюджет стала опіка над прибулими у громаду ВПО, загалом фінансовий стан громади в перший рік широкомасштабної війни можна охарактеризувати як стабільний, фінансові надходження зросли, в першу чергу за рахунок збільшення ПДФО, зокрема військовослужбовців, державні трансферти були виконані, тож основним ризиком тут вбачається саме складніша прогнозованість та залежність від державних фінансових обмежень.

Як вважає більшість опитаних експертів, під час планування стратегічного повоєнного відновлення України більше фінансових ресурсів йтиме у громади, що постраждали від воєнних дій та обстрілів, на відбудову зруйнованої інфраструктури. Якщо говорити про тиллові західні регіони, тут в пріоритетному становищі території, які прийняли в себе найбільшу кількість ВПО. Громади Хмельницької, Вінницької, Тернопільської областей займають проміжне положення між прифронтовими та прикордонними з ЄС. Тому слід враховувати, що під час розподілу фінансування на державне відновлення, громадам на кшталт Волочиської може бути складніше розраховувати на державну підтримку проектів розвитку. Обмежені фінансові ресурси та значні

виклики й пріоритизація проектів відновлення спричинять ситуацію, в якій інфраструктурні проекти на зразок оновлення водогонів, очисних споруд, можуть бути відкладені на невизначений термін, тож перед громадою стоять завдання пошуку альтернативних джерел фінансування проектів, пошуку інноваційних інструментів залучення ресурсів, оптимізації внутрішніх ресурсів тощо.

Грунтуючись на експертних інтерв'ю, власному досвіді перебування у громаді протягом 2022 року, співпраці з Міською радою, проведено SWOT-аналіз громади з урахуванням викликів воєнного часу. Серед основних сильних сторін громади в контексті викликів воєнного часу можна визначено: тилове розташування: віддаленість від зони бойових дій; логістичне розташування: на кордоні двох областей, у зоні впливу європейського транспортного коридору; наявність промислових, сільськогосподарських підприємств та підприємств агропереробки, які зберегли потенціал в умовах війни; наявність вільних об'єктів, майданчиків, земельних ділянок, доступних для інвестування, та розміщення релокованих підприємств; активний волонтерський рух. Слабкі сторони, визначені під час SWOT-аналізу: скорочення населення; відсутність доступного житла; нестача робочих місць; відсутність інклюзивної інфраструктури; недостатня кількість сховищ та укриттів, зокрема для закладів освіти; недостатня фандрейзингова робота та міжнародна діяльність; низький рівень іноземних інвестицій; низький рівень громадської активності та інші. Детально проведений SWOT-аналіз розміщено у Таблиці В.1. у Додатку В.

Висновки. Розділ 2 визначає основні характеристики Волочиської міської територіальної громади, що визначають її розвиток та поточний соціально-економічний стан, на підставі яких можна констатувати загалом сприятливі умови для розвитку громади. Промисловість, підприємницьке середовище, аграрний сектор ТГ зберегли свої потужності і протягом кризового 2022 року. Волочиська громада була серед перших в Україні, яка ще

у 2016 році ухвалила стратегію розвитку. Стратегія 2027 зупинилась на етапі відбору проектів.

Основні ризики воєнного часу, які матимуть довготерміновий вплив на розвиток громади і мають бути враховані під час розробки Стратегічного плану розвитку згруповано за категоріями:

- Соціальні
- Безпекові
- Фінансові
- Інформаційні

Для кожної з категорій наведено обґрунтування та приклади. Також в межах розділу проведено SWOT-аналіз громади з урахуванням викликів воєнного часу, визначено сильні, слабкі сторони, можливості та загрози для територіальної громади.

Ризики, визначені в результаті аналітичної роботи ляжуть в основу рекомендацій наступного Розділу.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ВОЛОЧИСЬКОЇ МТГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1. Рекомендації до Стратегії Волочиської МТГ-2027, враховуючи виклики воєнного стану та перспективи повоєнного відновлення

Вплив повномасштабного воєнного вторгнення Російської федерації приніс Україні небачені досі виклики в усіх сферах життєдіяльності держави і на центральному і на місцевому рівнях. Очевидним є той факт, що навіть із завершенням бойових дій повернутися до повоєнного життя не вийде, українські міста та села повинні вчитися жити в нових умовах та обставинах. Попереду тривалий період повоєнного відновлення з обмеженими фінансовими ресурсами.

Зважаючи на викладену у попередніх розділах теоретичну основу до стратегічного планування, проаналізовані виклики та можливості для Волочиської громади у кількарічній перспективі, вважається за доцільне виклад основних рекомендацій щодо формування нової Стратегії розвитку громади.

Керівництву громади варто у найближчій перспективі повернутися до питання стратегічного планування, причому розглядаючи цей процес не як формальне законодавче обтяження, а трактуючи як головну програму розвитку громади, котра визначає пріоритети та напрямки руху та є запорукою сталого збалансованого розвитку території та покращення соціально-економічного рівня життя мешканців.

Змінами від 9 липня 2022 року до ЗУ «Про засади державної регіональної політики» місцевим радам надано 18 місяців для затвердження стратегій розвитку, таким чином, відповідно до законодавства Стратегія має бути ухваленою до грудня 2023 року.

Повоєнна стратегія Волочиської ТГ має розроблятися у контексті визначення конкурентних переваг громади через мінімізацію впливу на розвиток визначених слабких сторін. Під час роботи над стратегією громаді слід максимально зважено підходити до оцінки пріоритетності викликів та загроз. Певні проблемні питання, навіть системного характеру та опрацювання можливих шляхів їхнього вирішення об'єктивно не зможуть бути реалізованими і опиняться «на паузі». Водночас, у роботі над пріоритизацією викликів не слід ховати за вирішенням «воєнних» викликів складні проблеми, зокрема ті, консервування яких в майбутньому може поглиблювати проблему.

Методологічно процес стратегічного планування розвитку МТГ розглядаємо у вигляді низки послідовних процесів, як зображено на Рис. 3.1.



Рис.3.1. Послідовність процесу стратегічного планування громади.

Опитані експерти підтверджують, що методологічний підхід, затверджений рекомендаціями Міністерства розвитку громад зберігає свою актуальність у період воєнного стану. Водночас, доцільно наголосити на необхідності дотримання ключових принципів стратегування громади, а саме важливості долучення до розробки ключових стейкхолдерів. Зважаючи, що масова внутрішня міграція населення призвела до осідання в тилкових громадах значної кількості ВПО, а мобілізація до військової служби в майбутньому призведе до великої кількості ветеранів у громаді та членів їхніх родин, можна говорити про необхідність залучення представників цих

аудиторій про процесу управління громадою та впливу на розробку місцевих політик. До робочої групи доцільним є включити представників нових цільових груп – внутрішньо переміщених осіб, які планують залишатися в громаді на тривалий час або назавжди, військовослужбовців та/або представників їхніх родин.

Зважаючи на розширення складу робочої групи та з метою врахування нових викликів для відображення їх у стратегії, доцільним буде проведення повторного засідання з проведення SWOT-аналізу перспектив та ризиків громади в умовах воєнного стану. За підсумками аналізу сильних, слабких сторін, викликів та загроз пропрацювати та за необхідності внести зміни у SWOT-матрицю, яка дозволяє виявляти взаємозв'язки між «внутрішніми» та «зовнішніми» факторами, що мають стратегічне значення для громади.

Проведений аналіз впливів воєнного стану та перспектив розвитку Волочиської громади, здійснений на основі дослідження відкритих джерел та експертних інтерв'ю дозволяє викласти певні рекомендації і щодо Стратегічних цілей, викладених у матриці цілей зразка 2021 року (Таблиця Б.1).

Стратегічна ціль 1 «Підвищення економічної спроможності громади». Економічна спроможність територіальної громади лише збільшує свою значимість в умовах воєнного стану. Місцевій владі варто зберігати наявний пріоритет спроможного, недотаційного бюджету. Місцевий економічний розвиток має стати ключовим пріоритетом діяльності для ТГ, виходячи з рекомендацій, що ключовими завданнями для ОМС мають бути максимальна ефективність в управлінні ресурсним потенціалом території, сприяння функціонуванню місцевого і релокованого бізнесу, створенню робочих місць, формування передумов для зростання надходжень до місцевого бюджету [39, ст.4].

Робочій групі слід відповідально підійти до аналізу економічних можливостей та ризиків у зв'язку з обмеженими бюджетними ресурсами та нестабільною економічною ситуацією в ближчій перспективі. Операційні цілі

та завдання мають відповідати запиту залучення інвестицій в громаду та розвиток місцевого бізнесу шляхом стимулювання підприємництва та інновацій.

Доцільним є перегляд завдань до Операційної цілі «1.1. Покращення умов для розвитку бізнесу та реалізації інвестиційного потенціалу громади». Пункти «1.1.4. Формування сучасного, комфортного Бізнес-простору в громаді за принципом співпраці всіх зацікавлених сторін» та «1.1.5. Розвиток діалогу між бізнесом і владою» можуть бути об'єднаними в одне завдання. Пункти «1.1.3. Маркетингова підтримка місцевих виробників» та «1.1.6. Стимулювання МСП шляхом фінансової підтримки» можна об'єднати в спільний пункт «Маркетингова та фінансова підтримка місцевих МСП». Тут варто зосередитись на розробленні програм та заходів підтримки місцевих підприємців, зокрема шляхом надання фінансової та консультативної підтримки, сприяння доступу до кредитних ресурсів та інноваційних методів підтримки (револьверний фонд, тощо) [39].

Доцільним буде розглянути заходи щодо спрощення місцевих адміністративних процедур, зменшення бюрократичних перешкод та підвищення прозорості взаємодії між органом місцевого самоврядування та бізнес-середовищем. Обміну досвідом, створенню спільних проектів та підтримці підприємців могли б сприяти створення місцевих підприємницьких асоціацій та об'єднань. Рекомендується розроблення та запровадження програм фінансової підтримки, кредитування та грантів для малих та середніх підприємств з метою стимулювання їхнього розвитку та збільшення конкурентоспроможності, надання консультативної та інформаційної підтримки малому та середньому бізнесу, включаючи підтримку в галузі маркетингу, управління ресурсами, фінансового планування та впровадження інновацій.

Натомість завданню «1.1.2. Промоція інвестиційних можливостей громади» має бути виділено більше уваги зважаючи на вирішальну роль залучення ресурсів для економічного розвитку території. Для створення

сприятливого інвестиційного клімату громаді варто визначити та просувати місцеві економічні переваги та конкурентні вигоди, що привертають інвесторів. Актуальною є розробка механізмів співпраці між владою та бізнес-спільнотою з метою залучення інвестицій. Варто розглянути залучення експертів та консультантів з інноваційного менеджменту для надання допомоги місцевим підприємствам у впровадженні нових технологій та інноваційних рішень. Варто застосовувати й інструмент організації бізнес-форумів, конференцій та інших заходів, які сприятимуть знайомству місцевих підприємців з потенційними інвесторами, співпраці зі зарубіжними партнерами та обміну ідеями та інноваціями. Рекомендується розглянути і можливість створення інфраструктури для бізнесу, такої як бізнес-парки, технопарки чи інноваційні центри, що забезпечуватимуть наявність необхідних ресурсів, інфраструктури та послуг для розвитку підприємництва.

Зважаючи на актуальність пошуку джерел фінансування проектів розвитку в описуваному періоді, доцільним є створення у громаді Агенції регіонального розвитку та розгляд можливості впровадження посади заступника міського голови з питань стратегічного розвитку та проектної діяльності.

Окрему увагу варто приділити міжнародній діяльності. Серед конкретних напрямів роботи, які трансформуватимуться у конкретні проекти можуть бути: аналіз та ідентифікація міжнародних фінансових організацій, фондів, програм та ініціатив, які надають фінансову підтримку для відновлювальних проектів та ініціатив в Україні. Встановлення контактів та партнерств з міжнародними фінансовими установами, такими як регіональні розвиткові банки, міжнародні фонди, програми технічної допомоги та благодійні організації. Розробка проектів та заявок на фінансування: проведення спільних проектів, заходів та програм з міжнародними партнерами, що спрямовані на підтримку розвитку і відновлення громади, зокрема у сферах інфраструктури, соціального розвитку, економіки та енергоефективності.

Побудова міжнародного іміджу та просування. Громаді варто посилити складову активної комунікації та просування можливих проектів розвитку та ініціатив громади на міжнародному рівні, використовуючи засоби масової інформації, соціальні мережі, веб-сайти та інші комунікаційні канали. Участь у міжнародних форумах, конференціях та інших заходах, що сприяють залученню уваги міжнародної спільноти та потенційних інвесторів до відновлювальних проектів та можливостей у громаді. Значну частину перерахованих пріоритетів могла б охопити у своїй діяльності новостворена АРР.

Повномасштабне вторгнення спричинило релокацію значної кількості підприємств, інтенсивнішим цей процес був в перші місяці війни, однак прогнозуючи, що процес триватиме, Волочиській громаді варто приділити увагу можливості залучення додаткових інвесторів з числа релокованих або підприємств, які потенційно ще можуть релокуватися.

З початку введення воєнного стану до Волочиської громади було релоковано три підприємства, ТОВ «Істок-Плюс» м.Запоріжжя, ТОВ "ТПК Будконструкція", м. Київ, ДП ХМЗ «ФЕД», м.Харків, цей показник може бути більшим за умови пріоритезації роботи, спрямованої на залучення інвесторів. Водночас, зважаючи на те, що процес відновлення України передбачатиме впровадження значної кількості великих інфраструктурних проектів, можна прогнозувати поживлення певних ринків (будівельні матеріали, виробництво комплектуючих тощо). Територіальне розміщення таких нових підприємств очевидно шукатимуть умовно безпечні території з гарним логістичним сполученням. Волочиська громада повинна використовувати свій потенціал розміщення на міжнародній автомобільній трасі, та наявність залізничного сполучення, що робить її потенційно привабливою для інвесторів. Географічне та логістичне розташування Волочиської МТГ є привабливим для створення нового бізнесу в Україні.

В контексті втрати транзитного потенціалу саме Західні і Центральні регіони України отримують ключову перевагу своєю близькістю до

Європейського Союзу і можливостями експорту. Аналіз тенденцій відкриття в Україні нових підприємств і до повномасштабного вторгнення свідчить про те, що промислове виробництво зміщувалось на Захід, з 2022 року ця тенденція лише пришвидшилась, тож це також слід використати, під час планування розвитку території.

Місцева влада має продемонструвати глибоке усвідомлення необхідності використання сучасних підходів до планування розвитку громади, в контексті умов глобалізації та руху до ЄС. Припускаючи, що інтерес внутрішніх та іноземних інвесторів до створення нових підприємств зростатиме (зокрема у центральних та західних регіонах), бенефіціарами цієї тенденції зможуть стати саме ті територіальні громади, які в найкоротшій перспективі зможуть забезпечити необхідну підготовку потенційних інвестиційних об'єктів, а саме – створення ефективної промоції своїх інвестиційних можливостей, спрощення процедур супроводу інвесторів тощо.

До прикладу, місцева влада має пропонувати конкретні інструменти залучення інвесторів: доступні та зрозумілі алгоритми процедури старту нового бізнесу, спеціальні гайди для інвесторів, допомогу з підготовкою чи облаштуванням промислових майданчиків, розробку інвестиційних паспортів, промоцію тощо. Громада має приділити увагу інвентаризації потенційних об'єктів/площ комунальної власності, які можуть бути запропоновані інвесторам.

Стратегічна ціль «Зміцнення людського капіталу та забезпечення соціальної стійкості» має бути доповнена операційною ціллю, спрямованою на інтеграцію ВПО в життя громади. В умовах розселення на території громади великої кількості внутрішньо переміщених осіб, їхня підтримка має розглядатися не з точки зору додаткового фінансового навантаження через соціальну підтримку, а як людський капітал, який має іти на розвиток громади, зокрема через залучення ВПО на ринок праці, стимулювання та підтримка їхньої підприємницької активності. Зокрема, забезпечення соціальної підтримки переселенців, включаючи доступ до основних соціальних послуг,

житла, медичної допомоги та освіти; розробка програм інтеграції, які сприятимуть адаптації переселенців до нового середовища та їхній соціальній інклюзії; сприяння розвитку ринку праці для забезпечення можливості зайнятості для переселенців; розробка програм професійної підготовки та реабілітації, які надаватимуть ВПО необхідні навички та знання для отримання роботи; співпраця з неприбутковими громадськими організаціями та волонтерськими групами, що працюють з ВПО; створення інформаційних ресурсів: забезпечення доступності інформації для переселенців щодо їхніх прав, послуг та можливостей, які їм надаються; формування діалогу та співпраці: запровадження регулярних зустрічей та консультації з ВПО, створення механізмів для залучення ВПО до прийняття рішень, що стосуються їхніх потреб та інтересів, наприклад створення консультаційно-дорадчого органу – Ради ВПО тощо.

Загалом активна позиція і системна робота із викликами, що постають перед громадою в умовах масштабної внутрішньої міграції населення в час дії правового режиму воєнного стану, матиме здебільшого позитивний вплив і на саму громаду, і на потреби ВПО [40].

Доцільною може бути розробка Програми залучення висококваліфікованих кадрів на вакантні місця з категорії ВПО. Ключовим і виграшною стратегією тут буде наявність «знань», інновацій та інтелекту, залучення в регіон цінного трудового ресурсу із доданою соціальною вартістю такої програми.

Також у цій стратегічній цілі варто посилити складову, спрямовану на активізацію участі громадян у процесах місцевого розвитку, залучення їх до прийняття рішень. Громадська участь дозволяє громадянам висловити свої потреби, проблеми та пріоритети, що допомагає владі краще зрозуміти реальні потреби та виявити пріоритетні напрямки розвитку, вона сприяє прозорості та відкритості у владних структурах, що підвищує довіру громадян до органів влади.

Зважаючи на підвищений попит на житлову нерухомість із збільшенням кількості ВПО, можна передбачити розширення перспективи для будівельного бізнесу у громаді. Місцевій владі варто розглядати потенційні можливості державних програм створення житла, пропонуючи відповідні земельні ділянки чи інфраструктуру та/або інвестиційні чи донорські інфраструктурні проекти, які могли б забезпечувати житло новоприбулим людям.

Щодо питання повернення великої кількості військовослужбовців, мобілізованих на бойову службу, зважаючи на те, що частина з них може мати травми, контузії, слід пропрацювати місцеві програми реінтеграції ветеранів, створення умов для осіб з інвалідністю. Особливу увагу слід приділяти компоненту інклюзивності у всіх проектах, які братимуться до реалізації в майбутньому.

Стратегічна ціль «Розвиток інфраструктури громади та збереження довкілля». В контексті схвалення кандидатства України на членство в ЄС важливо дотримуватися екологічних, гендерних та інших стандартів у плануванні свого розвитку. Рекомендацією є врахування при майбутньому просторовому плануванні та містобудуванні у громаді вимог цивільного захисту із застосуванням нових сучасних технологій.

Безпековий компонент доцільно врахувати на рівні завдань в різних операційних цілях – зокрема розширення наявних чи спорудження нових укриттів на ту кількість місць, якої зараз не вистачає в навчальних закладах для проведення навчання офлайн. Водночас, в умовах обмежених ресурсів громаді слід розумно підходити до створення сховищ, розуміючи, що їх створення потребує значного вкладення фінансових ресурсів, у випадку завершення бойових дій приміщення не мають залишитися незатребуваними.

Спорудження безпекових споруд від початку слід розглядати через їхню багатофункціональність у подальшому використанні. Наприклад, розглянути варіанти можливості використання цих приміщень для комунального хабу, конференц залу тощо. Органу місцевої влади варто мати чітке розуміння дій

на випадок погіршення безпекової ситуації, розробити протоколи дій у випадку реалізації негативних сценаріїв розвитку подій.

У стратегічному плані соціально-економічного розвитку варто мати на увазі можливість забезпечення продовольчого резерву на території громади та можливі шляхи протидії іншим потенційним безпековим ризикам.

Громаді варто більше уваги приділяти інформаційній політиці та комунікаціям: розробити ефективну систему інформування з населенням, забезпечити доступ до достовірної інформації про ресурси та послуги, які надаються громаді. «На часі» у громаді мають залишатися заходи, що сприяють згуртованості.

Реалізація Стратегії має здійснюватися шляхом розробки та виконання Плану заходів з реалізації Стратегії. У цілому, Стратегія повинна реалізовуватися через втілення розвиткових проєктів, створених на забезпечення досягнення оперативних цілей. Саме Стратегія має стати основою для ухвалення управлінських та бюджетних рішень щодо розвитку МТГ.

Дієвим інструментом у впровадженні програм може стати аналіз позитивного досвіду сусідніх територіальних громад. Так, наприклад, Чортківська МТГ Тернопільської області впровадила у своїй штатній структурі Відділ муніципального розвитку та міжнародного співробітництва [41]. Громада має активні партнерства, проєкти та пакети фінансово-технічної допомоги на рівні муніципалітетів. Гарний досвід залучення у громаду релокованих підприємств, створення індустріального парку продемонструвала Хотинська МТГ Чернівецької області [42]. Недобоївська сільська ТГ Чернівецької області в іще довоєнній Стратегії продемонструвала зважений підхід до пошуку міжнародних донорів, сформувавши перелік пріоритетних організацій та фондів для фінансування запланованих проєктів [43].

3.2. Окреслення можливих проблем реалізації Стратегії Волочиської МТГ в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення

Нові обставини безпекового, економічного, соціального характеру, спричинені повномасштабною війною в Україні, які матимуть вплив на розвиток українських громад, визначатимуть не лише трансформацію стратегічних пріоритетів чи зміну операційних завдань, але й позначатимуться на можливості громади ефективно імплементувати напрацьоване бачення.

Вивчення історичної перспективи, аналіз відкритих даних та відповідей опитаних експертів дозволяють окреслити основні можливі виклики, які стоятимуть на шляху створення та реалізації Стратегії розвитку Волочиської МТГ до 2027 року. Успішний процес стратегування Волочиської ОТГ у 2016 році значною мірою залежав від людського фактору та ентузіазму ініціативної групи. У 2015 році Волочиська громада була утворена у першій хвилі об'єднання ТГ в рамках децентралізаційної реформи, у 2016 стала однією з перших в Україні, які ухвалили Стратегію розвитку громади до 2020 року, в умовах, коли наявність таких стратегій не була вимогою законодавства.

Досвід Волочиської громади експертним середовищем було визнано одним з кращих, і розміщено як приклад у методичних рекомендаціях навчального модулю «Стратегічне планування у громаді» [44, ст. 94]. Водночас далі можна відмітити уповільнення стратегічної роботи ОМС. Керівництво ТГ належним чином не пріоритезувало досягнення визначених Стратегією цілей, що в подальшому позначилось на результативності виконання Стратегічного плану. Натомість стратегічне планування, як було визначено «потребує сильного лідерства, бачення та мотивації для початку діяльності, а також розвинутих навичок організації командної роботи, комунікації та управління інформацією для руху вперед» [5, ст. 78].

Опитані експерти вказали на важливості промоції стратегічного руху громади і визначальну позицію керівництва громади, яке в першу чергу має ставати амбасадором цього процесу. Крім того, стратегічне планування

передбачає «наявність усвідомленого наміру запровадити зміни, цілковиту відданість справі на розбудову партнерства» [5, ст. 78].

На сьогодні штатна структура органу місцевого самоврядування не в повній мірі відповідає забезпеченню успішного інноваційного планування та розвитку. На профільний структурний підрозділ - Відділ економічного та агропромислового розвитку, інвестицій, регуляторної діяльності покладено широкий перелік обов'язків та сфер відповідальності, при якому питання стратегічного планування, залучення інвестицій, фандрейзингу не можуть отримувати необхідного залучення фахівців та керівника відділу, у той час як залучення донорських фінансових ресурсів та інвестицій вимагає щоденної активної роботи в напрямі пошуку партнерств, комунікації з українськими державними інституціями, бізнесами, міжнародними донорами.

Створення Агенції регіонального розвитку, яка б перебрала на себе широкий спектр питань щодо стратегічного розвитку, має сприяти досягненню стратегічних цілей Волочиської МТГ. Водночас, варто розуміти, що АРР зможе бути ефективною інституцією лише за умови, коли вона буде сприйматися як реальний інституційний механізм регіонального розвитку місцевою владою. Наявний ризик несприйняття створення АРР депутатами місцевої ради, які оцінюватимуть її в контексті додаткового навантаження на місцевий бюджет з неочевидними результатами роботи. В умовах, коли громада недостатньо працювала з інструментами фандрейзингу, залучення міжнародної технічної допомоги, має обмежений досвід успішного впровадження великих міжнародних проєктів, нерозуміння ефективності цього інструменту може стати перешкодою підтримки створення АРР у громаді. Вартує розглянути можливість впровадження додаткової штатної одиниці на рівні заступника міського голови з питань стратегічного розвитку та проєктної діяльності. Водночас, загрозою тут може стати кадровий дефіцит, адже на такій посаді потрібен високомотивований, кваліфікований сучасний управлінець з інноваційними підходами до роботи.

Негативний зовнішній контекст. Вплив зовнішніх чинників, таких як посилення економічної кризи, інтенсифікація воєнних дій, зміни законодавства та політичного контексту, можуть ускладнювати реалізацію стратегії. Так, зовнішні труднощі у формуванні та реалізації Стратегії можуть бути пов'язані із відхиленням від декларованого загальнодержавного курсу децентралізації. Результати дослідження свідчать, що реформу місцевого самоврядування та децентралізацію влади потрібно продовжувати і в контексті широкомасштабного російського вторгнення [45].

Загалом важливою задачею української влади в ближчі роки буде організація чіткого та дієвого механізму залучення, розподілу та використання фінансової допомоги, правильне розпланування відновлення на різних рівнях (адже частина проектів втілюватиметься на державному рівні, іншу частину мали б втілювати органи місцевого самоврядування). Тут вбачається ризик – що влада намагатиметься занадто централізувати процес, зав'язавши усі надходження через себе, фактично монополізуючи ринок відновлення, що потенційно нестиме ризики загалом для місцевого самоврядування і можливості ОМС самостійно залучати ресурси під свої проекти. Загрози для самоврядування впливатимуть на можливість реалізації стратегії.

Ще одним фактором зовнішнього впливу можуть ставати неузгодженості законодавства. Так, закон «Про засади державної регіональної політики» передбачає розробку планів відновлення та розвитку для регіонів і територіальних громад для функціонального типу територій – «території відновлення». Натомість закон «Про регулювання містобудівної діяльності» передбачає програми комплексного відновлення області або територіальної громади (її частини). Волочиська громада не належить до територій відновлення, водночас ризики неузгодженості та суперечностей в законодавстві можуть в перспективі мати вплив на стратегічне планування та відновлення громад.

Стратегічне планування накладає обмеження на часові рамки, бюджет, навички та спроможність місцевих кадрів розробити чіткий та дієвий план [5,

ст. 78], недостатня підготовка кадрів, брак кваліфікованих спеціалістів можуть чинити ослаблюючий вплив на роботу. У процесі роботи над стратегічним плануванням може бути проблематично звести та задовільнити позиції різних стейкхолдерів. До прикладу, потенційний проект реновації старого гуртожитка для потреб ВПО у громаді зіштовхується із нерозумінням витратити на нього кошти міського бюджету серед мешканців громади.

Фінансові обмеження. Варто розуміти, що недостатнє фінансування може стати основною перешкодою для успішної реалізації стратегії, конкретні проекти мають одразу містити ймовірні джерела фінансування, для того, аби пошук фінансування був ефективнішим. Брак коштів може обмежувати можливість вкладання в проекти та програми, необхідні для досягнення стратегічних цілей.

Низька свідомість та активність громадян. На етапі збору пропозицій проекту важливо отримати конкурентні, фахово розроблені пропозиції до реалізації. Низька активність та неспроможність зацікавлених сторін ініціювати проекти є ризиком для досягнення визначених у стратегічному баченні цілей. На важливості сприяння участі громадян у процесах громадотворчих процесах йшлося у попередньому розділі.

Недостатня координація та співпраця. Відсутність ефективної взаємодії між місцевою владою та зацікавленими сторонами може ускладнювати впровадження стратегії, тому необхідно приділяти належну увагу механізмам спільної роботи та вирішенню потенційних конфліктів між учасниками процесу. Брак широкої підтримки та залучення зацікавлених сторін, включаючи громадян, громадські організації, бізнес-сектор та інші важливі групи, може призвести до недостатньої легітимності та недосягнення максимального впливу стратегії.

Нестабільність у політичному середовищі може створювати невизначеність та перешкоди для реалізації стратегії. Зміна управлінських кадрів, пріоритетів та недостатня політична воля можуть чи не найбільше вплинути на здійснення стратегічних заходів.

Чергові місцеві вибори в Україні мають відбутися у жовтні 2025 року. Можливість їхнього проведення наразі залежить від ситуації довкола війни з Росією, адже проведення виборів в Україні заборонене під час воєнного стану. Місцеві вибори припадають на середину планувального циклу. Зміна владної еліти в місті, обрання нового міського голови, перерозподіл сил у місцевій раді не мають вплинути на бачення щодо стратегічного розвитку громади. Для цього на етапі розробки мають бути залучені представники різних політичних партій міської ради, аби стратегічні питання не були дискусійними і менше залежали від політичного циклу.

Стратегія розвитку громади має стати ефективним інструментом встановлення співпраці між міською радою, виконавчим комітетом, старостами, громадськими організаціями, представниками промислових підприємств, підприємцями, громадянським суспільством з метою, аби документ Стратегічного планування став продуктом спільної праці усіх зацікавлених сторін та гарантував його глибоке розуміння та якнаслідок громадську підтримку.

Відсутність ресурсів та експертизи. Недостатня кваліфікація кадрів в роботі над стратегічним плануванням, фандрейзинговій та проектній діяльності можуть ускладнювати роботу.

Також негативно впливати на реалізацію планів стратегічного розвитку може проблема корупції та недобросовісних практик. Недостатня прозорість та відповідальність у владних структурах можуть спричиняти втрату ресурсів, неправильне використання коштів та відхилення від стратегічних цілей. Для мінімізації та уникнення цих ризиків важливо розвивати механізми контролю та моніторингу виконання стратегії, забезпечити прозорість у витраті коштів, залученні ресурсів та прийнятті рішень. Також важливо забезпечити невідворотність відповідальності та покарання посадових осіб у випадку зловживань та заохочувати громадян до активної участі у контролі.

Відсутність механізмів моніторингу та оцінки. Брак ефективних механізмів моніторингу та оцінки виконання стратегії перешкоджатиме

розумінню виконання та ефективності стратегічного руху. Недостатня зворотність, відсутність системи контролю та недостовірні дані можуть утруднювати визначення прогресу та внесення необхідних коригувань. Для розуміння потенційного рівня впливу описаних загроз та їхньої релевантності для Волочиської МТГ зведено у Таблицю 3.1.

Таблиця 3.1.

Класифікація загроз у розробці Стратегії Волочиської МТГ

Категорія загроз	Загрози	Ймовірність виникнення	Негативний вплив 1 низький, 5 високий
Управлінські	Недостатня пріоритезація з боку керівництва	3	5
	Недостатня координація та співпраця	2	3
	Відсутність механізмів моніторингу та оцінки	2	3
	Зміна політичного вектору	2	4
	Недостатня комунікація з громадою	5	3
Кадрові	Недостатній досвід виконавців в стратегічному управлінні та роботі з проектами	2	4
	Кадровий дефіцит	4	2
	Відсутність мотивації, формальний підхід до виконання	4	5
Фінансові	Обмежений місцевий бюджет (МР може не підтримати витрати на створення та утримання АРР зараз, попри його стратегічну вигоду)	4	5
	Недостатнє/відсутнє фінансування для проектів	5	4
Негативний зовнішній контекст	Посилення економічної кризи	3	3
	Інтенсифікація воєнних дій	2	4
	Централізація влади	2	2
	Суперечності законодавства	3	1
Корупційні ризики	Недостатня прозорість виконання проектів	2	3
Низька громадянська активність	Низька долученість мешканців	4	2

Підсумовуючи, варто розуміти та бути готовим до змін як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищах та адаптувати стратегію відповідно, вносити нові проекти, які допомагатимуть досягати Стратегічних цілей та бачення.

Висновки. Розділ 3 містить пропозиції щодо найбільш ефективного розроблення та впровадження Стратегії розвитку Волочиської МТГ у контексті реагування на виявлені у Розділі 2 виклики та оптимального використання економічних, соціальних, демографічних, природних та культурних показників для розвитку громади.

Основні пропозиції полягають у необхідності повернення громади до процесу стратегічного планування. Із обов'язковим залученням до процесу нових груп стейкхолдерів: внутрішньо-переміщених осіб, військовослужбовців та членів їхніх родин, ветеранів тощо. Стратегічну ціль 1 «Підвищення економічної спроможності громади» варто посилити операційними цілями та завданнями, спрямованими на залучення інвестицій в громаду, інноваційні інструменти підтримки бізнесу. Вказано на доцільності розгляду створення Агенції регіонального розвитку, посилення міжнародної роботи в громаді. У Стратегічній цілі «Зміцнення людського капіталу та забезпечення соціальної стійкості» потрібно забезпечити інтеграцію внутрішньо-переміщених осіб у життя громади, причому розглядаючи ВПО в контексті перспективного людського, трудового потенціалу для громади, як чинник, що може посилювати місцеві соціально-економічні процеси. Вказано на необхідності посилення активізації участі громадян у процесах місцевого розвитку, залучення їх до прийняття рішень. Стратегічна ціль «Розвиток інфраструктури громади та збереження довкілля» має враховувати безпекові питання, до прикладу вимоги цивільного захисту із застосуванням нових сучасних технологій. Безпековий компонент доцільно врахувати на рівні завдань в різних операційних цілях. Крім того, Розділ 3 наводить та систематизує основні ризики, які можуть проявитися у ході формування та реалізації Стратегії та класифікує їх відповідно до потенційного рівня впливу.

ВИСНОВКИ

Воєнне вторгнення Російської федерації у лютому 2022 року стало значним потрясінням для України на всіх рівнях, не стало винятком і місцеве самоврядування. Станом на сьогодні очевидними є швидкі впливи та наслідки війни та воєнного стану для українських громад. Спрогнозувати терміни та наслідки тривалих впливів складніше, але без сумніву стратегічні цілі розвитку українських громад потребують коригування відповідно до умов воєнного часу та перспектив повоєнного відновлення.

В межах кваліфікаційної роботи «Стратегія розвитку територіальної громади відповідно до викликів воєнного часу на прикладі Волочиської МТГ» досліджувалося питання ефективного врахування загроз та ризиків, спричинених повномасштабним воєнним вторгненням під час формування та реалізації Стратегії територіальної громади на період до 2027 року. У вступі була аргументована актуальність обраної теми та поставлено перелік завдань, необхідних для виконання мети роботи, а саме формування рекомендацій для органу місцевого самоврядування щодо процесу стратегування МТГ.

Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі виконано низку завдань. Зокрема, у першому розділі було досліджено теоретичну та методологічну базу, на якій будується стратегічне планування регіонального розвитку в Україні. Поняття «стратегічного планування розвитку громади» розглянуто як визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу[3, ст. 61]. Визначено основні Закони та підзаконні акти, які регулюють створення стратегій територіальних громад в Україні, проаналізовано методологію створення таких Стратегій. Також у першому розділі визначено та наведено особливості й зміни до підходів стратегічного планування в громадах в умовах воєнного стану, вивчено основні дослідження та наукові праці щодо стану, розвитку та планування

місцевого самоврядування в контексті повномасштабного воєнного вторгнення та в умовах воєнного стану.

У другому, аналітичному розділі на основі даних з відкритих джерел, інформації, наданої відповідальними представниками ОМС, власних спостережень проаналізовано поточний стан розвитку Волочиської МТГ. Визначено, що 2022 рік не мав значного негативного впливу на основні фінансово-економічні показники громади. Також визначено загалом позитивні позиції для успішного соціально-економічного розвитку громади на період розробки Стратегії. Також у цьому розділі вивчено поточний стан формування стратегії громади до 2027 року: у зв'язку з повномасштабним воєнним вторгненням робота над формуванням Стратегії зупинилась на етапі збору ідей для проектів. Стратегічними цілями Стратегії 2027 Волочиської МТГ визначено: 1. Підвищення економічної спроможності громади; 2. Розвиток людського потенціалу; 3. Розвиток інфраструктури громади та збереження довкілля. Крім того, було проведено 12 глибинних експертних інтерв'ю, на основі яких визначено основні ризики, спричинені воєнним станом для Волочиської МТГ, а саме: безпекові (загроза повітряних ударів, інтенсифікація бойових дій, продовольча безпека, енергетична безпека), соціальні (питання ВПО, повернення в громаду значної кількості військовослужбовців-ветеранів, демографічні, кадрові), фінансово-економічні (обмежена можливість фінансування розвиткових проектів), інформаційні. З урахуванням визначених викликів проведено SWOT-аналіз громади (Додаток В).

Третій, проектний розділ містить розроблені рекомендації щодо розробки нової Стратегії громади до 2027 року, враховуючи ризики воєнного часу та перспективи повоєнного відновлення. Серед основних пропозицій – повернення до процесу стратегічного планування, приділення більшої уваги Стратегічній цілі 1 «Підвищення економічної спроможності громади», зокрема: інноваційним інструментам залучення інвестицій та фандрейзингової діяльності, створення Агенції регіонального розвитку, пріоритезація міжнародної діяльності, промоція громади з метою залучення інвестицій.

Стратегічна ціль «Розвиток людського потенціалу» рекомендовано доповнити операційними цілями й завданнями, в контексті появи нових категорій стейкхолдерів – ВПО, ветеранів. Внутрішньо переміщені особи у процесі формування стратегії мають розглядатися з погляду їх максимальної адаптації та інтеграції в економічне життя громади, залучення до процесів самоорганізації життя громади. Стратегічна ціль 3 «Розвиток інфраструктури громади та збереження довкілля» має враховувати компонент інклюзивності. Проекти, пов'язані зі створенням чи облаштуванням протиповітряних сховищ/укриттів варто розглядати через можливість мультифункціонального використання таких приміщень в майбутньому.

Також у третьому розділі визначено основні труднощі, які можуть виникати під час формування та реалізації стратегії. Їх структурізовано за категоріями: управлінські, кадрові, фінансові, зовнішні, корупційні та оцінено потенційний вплив на процес стратегування (Таблиця 3.1).

Отримані у кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані представниками ОМС та робочих груп під час проведення стратегування. Зважаючи на те, що в багатьох питаннях відповіді експертів були суголосними, негативні впливи воєнного часу для громад є типовими, тож отримані результати дослідження та рекомендації можуть бути застосовними для тилкових українських громад. Практична значимість кваліфікаційної роботи посилюється тим, що до закінчення 18-місячного перехідного періоду, під час якого Стратегія розвитку громади ще не є законодавчо обов'язковим документом, залишається пів року, тож все більше громад будуть повертатися до активної роботи над своїми стратегіями.

Процес стратегічного планування регіонального розвитку в Україні та створення Стратегій розвитку територіальних громад – еволюційний шлях розвитку України, покликаний забезпечити ефективний та сталий розвиток територій, що особливо важливо, зважаючи на величезний руйнівний вплив, принесений українській державі військовою агресією Російської федерації.

Повоєнне відновлення України має базуватися на ґрунтовній оцінці потреб кожної з територій із вивченням потенціалу та можливостей кожного регіону та їх максимального використання, пошуку неочевидних та інноваційних джерел фінансування, активізації міжнародної та фандрейзингової діяльності. Інструмент стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій покликаний допомогти досягнути бажаних цілей, тож має ефективно та відповідально використовуватися на усіх рівнях врядування з об'єктивною оцінкою та врахуванням нових викликів та загроз воєнного часу та перспектив повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу. Аналітична доповідь [Електронний ресурс] // Національний інститут стратегічних досліджень. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1221/ad-stiykist-gromad.pdf>.
2. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5.02.2015 №156-VIII [Електронний ресурс]// Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.90. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
3. Берданова О. В. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ Навчальний посібник [Електронний ресурс] / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка // Київ-Львів ЗУКЦ. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: https://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp_student.pdf
4. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку [Електронний ресурс] / О. Берданова, В. Вакуленко // Київ 2012 – Режим доступу до ресурсу: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf
5. Васильченко Г. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко // Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ». – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf/>
6. Небава М. Управління регіональним розвитком: електронний навчальний посібник [Електронний ресурс] / М. Небава, Л. Ткачук – Режим доступу до ресурсу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/25nebava_upravlinnya_regionalnym_rozvytkom/14.html.

7. Ткачук А. Від перспективного плану до стратегії розвитку громади [Електронний ресурс] / А. Ткачук // «Бібліотечка місцевого самоврядування». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2018/06/Vid-perspektyvnogo-planu-do-strategiyi-rozvytku-gromad.pdf>.
8. Указ Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики» №341/2001 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text>
9. Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» від 21.07.2006 №1001 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-%D0%BF#Text>.
10. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 01.04.2014 №333-р [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
11. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – с. 141. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
12. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 1997. - № 24. - ст.170. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» №722/2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
14. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та

програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» від 30.03.2016 №75 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>

15. Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громад: колізії та проблеми [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://lb.ua/blog/observatory_democracy/483923_normativnopravove_zabezpechennya.html.

16. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 09.07.2002 № 2389-IX [Електронний ресурс]– Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>

17. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» від 21.12.2022 №265 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-rozvytku-terytorialnyh-gromad/metodychne-zabezpechennya/nakaz-ministerstva-rozvytku-gromad-ta-terytorij-ukrayiny-vid-21-12-2022-no-265-pro-zatverdzhennya-metodychnykh-rekomendaczij-shhodo-poryadku-rozroblennya-zatverdzhennya-realizacziyi-provedenny/>

18. Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 5.08.2020 № 695 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

19. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» № 64/2022 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

20. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради

(ВВР). – 2015.- № 28. - ст.250. – Режим доступу до ресурсу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

21. Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» від 03.02.2015 № 141-VIII [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2015. - № 13. - ст.8. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

22. Економіка громад і регіонів в умовах воєнного стану та пріоритети їх повоєнного розвитку. Аналітичний звіт [Електронний ресурс] // Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <http://amer.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/ECONOMY-OF-COMMUNITIES-AND-REGIONS.pdf>.

23. Борщевський В. В. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку [Електронний ресурс] / В. В. Борщевський, О. Б. Василиця, Є. Е. Матвеев – Режим доступу до ресурсу:
<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/3218/5.pdf?sequence%3D1&isAllowed=y>

24. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку [Електронний ресурс] / В.Борщевський, Є. Матвеев, І. Куропась, О. Микита – Режим доступу до ресурсу: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku>

25. Ткачук А. Державна регіональна політика 2023: бути чи не бути? [Електронний ресурс] / А. Ткачук, Ю. Третяк, І. Лукеря // Дзеркало Тижня. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://zn.ua/ukr/internal/derzhavna-rehionalna-politika-2023-buti-chi-ne-buti.html>.

26. Ганущак Ю. Парадигма прикордоння. Як правильно структурувати території та управління країною після війни [Електронний ресурс] / Юрій Ганущак // Дзеркало тижня. – 2022. – Режим доступу до

ресурсу: <https://zn.ua/ukr/internal/paradihma-prikordonnja-jak-pravilno-strukturuvatiteritoriji-ta-upravlinnja-krajinoju-pislja-vijni.html>

27. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення [Електронний ресурс] / С. Дяченко – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html>.

28. Галецька Н. Регіональна політика та вимоги ЄС: що потрібно зробити Україні [Електронний ресурс] / Н. Галецька – Режим доступу до ресурсу: <https://www.euointegration.com.ua/experts/2023/03/30/7158909/>.

29. Про громаду [Електронний ресурс] / Волочиська міська територіальна громада. Офіційне інтернет-представництво – Режим доступу до ресурсу: <https://volochyska-gromada.gov.ua/pro-gromadu-1522738702/>

30. Рішення Виконавчого комітету Волочиської міської ради «Про виконання Плану (Програми) соціально-економічного та культурного розвитку Волочиської міської ради (об'єднаної територіальної громади) на 2020-2022 роки» від 10.03.2023 №68 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://rada.info/upload/users_files/04060695/3b50f43c5a3e21f9284890ad08052bc2.pdf

31. Рішення Виконавчого комітету Волочиської міської ради від «Про виконання міського бюджету Волочиської міської територіальної громади за 2022 рік» 16.02.2023 №31 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://rada.info/upload/users_files/04060695/3ddcc63e4de68ea63996fd219ffd59e2.pdf

32. Закон України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» від 2.12.2021 №1928-IX [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2022, № 3, ст.12. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>

33. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження

Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» від 30.03.2016 №75 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>

34. Рішення Волочиської міської об'єднаної територіальної громади «Про затвердження Стратегічного плану розвитку Волочиської міської об'єднаної територіальної громади до 2020 року» від 25.11.2016 № 3-15/2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://rada.info/upload/users_files/04060695/da02eac1cd4e382e95756aae1cd89aae.pdf

35. Стратегія розвитку 2022-2028 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://gromada.org.ua/gromada/volochyska/strategiya-rozvitku-20212027-roki-14-49-56-27-05-2021/>

36. Рішення Хмельницької обласної ради «Про затвердження Стратегії розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки» від 20.12.2019 № 49-29/2019 [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/strategiya-rozvytku-hmelnyczkoyi-oblasti-na-2021-2027-roky/>

37. Результати дослідження «Стан інформування і залучення жителів громад в умовах воєнного стану» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://prosto.in.ua/ua/novyny/novyny/rezultati-doslidzhennya-stan-informuvannya-i-zaluchennya-zhiteliv-gromad-v-umovakh-voennogo-stanu>

38. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» від 09.06.2022 №590 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text>

39. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах. Антикризисні інструменти у воєнний і післявоєнний період [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf>

40. Місцеві громади та внутрішня міграція населення: виклики під час воєнного стану та пошуки шляхів їх подолання [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://jurfem.com.ua/mistsevi-hromady-vnutrishnya-mihratsia-naselennya/>.

41. Стратегічний план розвитку Чортківської міської ради Тернопільської області на 2019-2026 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.chortkivmr.gov.ua/wp-content/uploads/2019/02/Dlya_zatverdzhennya_Strategichnyj_plan_rozvytku_Cho_rtkivs_koi_mis_koi_rady_na_2019-2026_rr_04.02.19.pdf

42. Стратегія розвитку Хотинської територіальної громади на 2021-2027 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://khotyn.dosvit.org.ua/storage/documents/documents/23361df827027b34034d62878ba33e1d.pdf>

43. Стратегія сталого розвитку Недобоївської територіальної громади на 2021 – 2027 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://rada.info/upload/users_files/04416884/44295d57d5941959527f765cf455fb95.pdf

44. Ткачук А. Стратегічне планування у громаді Навчальний модуль [Електронний ресурс] / А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко // Київ ІКЦ «Легальний статус». – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/84/Strategichne-planuvannya.pdf>

45. Всеукраїнське соціологічне дослідження «Місцеве самоврядування та територіальна організація влади (в контексті широкомасштабного російського вторгнення) [Електронний ресурс] – Режим

- доступу до ресурсу:
https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/835/Sociology_lsg_2022.pdf
46. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%9F-%D0%9E%D0%A2%D0%93-%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE-2018-5.pdf>
47. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні [Електронний ресурс] // «U-LEAD з Європою». – 2022 – Режим доступу до ресурсу:
https://lib.iitta.gov.ua/730934/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%20%D0%86%D0%86.pdf.
48. Стратегічний план розвитку громади. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 5 [Електронний ресурс] // USAID ПУЛЬС. – 2016. – Режим доступу до ресурсу:
<https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf>
49. Могілат І. Методичні рекомендації зі здійснення моніторингу і оцінки реалізації планувальних документів із відновлення та розвитку територіальних громад [Електронний ресурс] / І. Могілат, О. Нижник. – 2023. – Режим доступу до ресурсу:
https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-03/M%26E_methodological_recommendations_%28model%29_web.pdf
50. Дарковіч А. Що робить громади стійкими – перші уроки після 24 лютого [Електронний ресурс] / А. Дарковіч, М. Рабінович // Вокс Україна. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://voxukraine.org/shho-robyt-gromady-stijkymy-pershi-uroky-pislya-24-lyutogo>

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Таблиця А.1.

Стратегічні та операційні цілі Стратегії Волочиської ОТГ до 2020 року

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Підвищення економічної спроможності громади	1.1. Покращення можливостей для розвитку малого бізнесу та залучення інвестицій	1.1.1. Підготовка об'єктів для залучення інвестицій
		1.1.2. Удосконалення процедур залучення інвестицій
		1.1.3. Популяризація інвестиційних можливостей громади
		1.1.4. Покращення інфраструктури підтримки бізнесу
		1.1.5. Розвиток комунальних підприємств громади
	1.2. Розвиток туризму	1.2.1. Створення нових туристичних продуктів
		1.2.2. Популяризація туристичних можливостей
		1.3.2. Підтримка традицій і ремесл, неаграрних видів бізнесу
		1.4.2. Промоція туристичних можливостей громади
	2. Розвиток сільських територій	2.1. Підвищення доходів сільських домогосподарств
2.1.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації		
2.2. Розвиток інфраструктури сільських територій		2.2.1. Покращення інфраструктури водозабезпечення та водовідведення сільських територій
		2.2.2. Покращення транспортної доступності для розблокування економічного або соціального розвитку сіл
		2.2.3. Покращення управління твердими побутовими відходами

Продовження таблиці А.1.

	2.3. Підвищення якості життя у сільських територіях	2.3.1. Підвищення якості послуг мережі освітніх закладів
		2.3.2. Підвищення якості послуг закладів охорони здоров'я
		2.3.3. Розширення можливостей для забезпечення культурних потреб та здорового способу життя
		2.3.4. Підвищення поінформованості та самоорганізації сільського населення

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1.

Стратегічні та операційні цілі проекту Стратегії Волочиської МТГ до 2027 року

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Підвищення економічної спроможності громади	1.1. Покращення умов для розвитку бізнесу та реалізації інвестиційного потенціалу громади	1.1.1. Вдосконалення управління комунальною власністю
		1.1.2. Промоція інвестиційних можливостей громади
		1.1.3. Маркетингова підтримка місцевих виробників
		1.1.4. Формування сучасного, комфортного Бізнес-простору в громаді за принципом співпраці всіх зацікавлених сторін
		1.1.5. Розвиток діалогу між бізнесом і владою
		1.1.6. Стимулювання МСП шляхом фінансової підтримки
		1.1.7. Розвиток комунальних підприємств
	1.2. Підвищення енергоефективності та енергоощадності бюджетних установ та житлового фонду	1.2.1. Впровадження сучасних енергозберігаючих технологій, активна інформаційна підтримка
	1.3. Підвищення доходів сільських домогосподарств	1.3.1. Сприяння створенню та підвищенню спроможності малих виробників сільськогосподарської продукції та їх об'єднань
		1.3.2. Підтримка традицій і ремесл, неаграрних видів бізнесу
1.4. Розвиток туристичного потенціалу	1.4.1. Створення нових туристичних продуктів та маршрутів	
	1.4.2. Промоція туристичних можливостей громади	
2. Розвиток людського потенціалу	2.1. Вдосконалення системи підготовки кадрів для місцевого ринку праці	2.1.1. Стимулювання співробітництва працедавців та закладів освіти різних типів
	2.2. Залучення мешканців у процеси місцевого розвитку	2.2.1. Підтримка місцевих громадських ініціатив

	2.3..Удосконалення управління місцевим розвитком	2.3.1. Розроблення містобудівної документації
		2.3.2. Впровадження інформаційних технологій
		2.3.3. Надання якісних адміністративних послуг
	2.4. Якісна система надання освітніх послуг закладами освіти громади	2.4.1 Формування оптимальної мережі закладів освіти
		2.4.2. Розвиток інклюзивної освіти
		2.4.3. Удосконалення умов для самореалізації дітей та молоді, розвитку їх інтелектуальних, творчих та спортивних здібностей
	2.5. Покращання демографічної ситуації та продовження тривалості активного періоду життя людини	2.5.1. Підвищення доступності та ефективності медичного обслуговування
		2.5.2. Розбудова спортивної та фізкультурно-оздоровчої інфраструктури, підтримка розвитку спорту та фізичної активності громадян
		2.5.3 Соціальний захист та соціальна підтримка населення
	2.6. Забезпечення культурних потреб населення громади	2.6.1. Осучаснення закладів культури та розвиток послуг
3.Розвиток інфраструктур и громади та збереження довкілля	3.1. Модернізація житлово-комунальної інфраструктури в населених пунктах громади	3.1.1. Розбудова та вдосконалення інфраструктури доріг та благоустрій населених пунктів
		3.1.2. Вдосконалення систем водопостачання та водовідведення
		3.1.3..Вдосконалення системи управління житловим фондом
		3.1.4.Покращення системи управління твердими побутовими відходами
	3.2.Підвищення рівня безпеки для життєдіяльності населення	3.2.1. Запобігання надзвичайним ситуаціям та профілактика правопорушень

ДОДАТОК В

Таблиця В.1.

SWOT-Аналіз Волочиської МТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Тилове розташування: віддаленість від зони бойових дій 2. Логістичне розташування: на кордоні двох областей, у зоні впливу європейського транспортного коридору 3. Наявність промислових, сільськогосподарських підприємств та підприємств агропереробки, які зберегли потенціал 4. Наявність вільних об'єктів, майданчиків, земельних ділянок, доступних для інвестування, та розміщення релокованих підприємств 5. Активний волонтерський рух 6. Наявність паливного запасу, забезпеченість генераторним живленням критичної інфраструктури 7. Природні ресурси: наявність корисних копалини та мінеральної води типу «Нафтуса» 8. Родючі землі 9. Сприятлива екологічна обстановка, наявність великих природоохоронних територій 10. Розвинена спортивна інфраструктура 11. Активне підприємницьке середовище 12. Спорудження павільйону сортування та переробки ТПВ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Природне та міграційне скорочення населення 2. Відсутність доступного житла 3. Нестача робочих місць 4. Незадовільний стан дорожнього покриття доріг та тротуарів 5. Відсутність інклюзивної інфраструктури 6. Недостатня кількість сховищ та укриттів, зокрема для закладів освіти 7. Недостатній фандрейзингова робота та міжнародна діяльність, низький рівень іноземних інвестицій 8. Низький рівень громадської активності, в тому числі молоді 9. Недостатньо розвинена інфраструктура підтримки бізнесу 10. Зношеність існуючої інфраструктури, основних виробничих потужностей у житлово-комунальному господарстві, застарілі очисні споруди у м. Волочиськ 11. Нерозвиненість туристичної інфраструктури, відсутність бачення розвитку туризму 12. Низький рівень забезпеченості містобудівною документацією сільських населених пунктів 13. Відсутність оновленого Генерального плану міста 14. Відсутність незалежних ЗМІ 15. Недостатня кількість відпочинкових зон, скверів 16. Недостатня інвестиційна привабливість міста 17. Слабкий рівень довіри до місцевої влади 18. Відсутність єдиних правил облаштування публічних просторів в центральній частині міста (єдиний стиль зовнішньої реклами)

Продовження таблиці В.1.

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поповнення людського та трудового потенціалу за рахунок ВПО 2. Можливість залучення релокованих підприємств 3. Зростання попиту та цін на сільськогосподарську продукцію на світовому ринку 4. Продовження євроінтеграційних процесів, кандидатство України на членство в ЄС сприятиме міжнародній інтеграції, зростанню зацікавленості інвесторів 5. Міжнародна підтримка проектів розвитку, перспективи співпраці з іноземними партнерами 6. Шанс для міста стати регіональним центром розвитку 7. Зростання попиту на сільський, зелений туризм, ретріти 8. Активізація процесів сортування та переробки твердих побутових відходів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження воєнного вторгнення, ракетні по території України 2. Продовження дії воєнного стану на невизначений період 3. Падіння економіки України 4. Обмежені ресурси для розвитку та відновлення 5. Посилення впливу за межі громади кваліфікованих кадрів 6. Екологічна ситуація: зниження рівня води, посухи 7. Конкуренція зі сторони громад - сусідів 8. Світова економічна криза 9. Проблема водопостачання в сільських населених пунктах, пов'язана з глобальними кліматичними змінами 10. Надмірна централізація влади, недосконалості законодавства, згорання децентралізаційних ініціатив 11. Перекладання на органи місцевого самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення соціальних стандартів 12. Інфляція, збільшення цін на енергоресурси 13. Демографічна криза

ДОДАТОК Г

Перелік експертів, з якими проведено глибинні інтерв'ю:

1. Ткачук А.Ф. - експерт з питань місцевого розвитку
2. Кашевський В.В. - консультант Проекту Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»
3. Черниченко К.В. Волочиський міський голова
4. Коваль А.В. депутатка Хмельницької обласної ради, фахівчиня з питань децентралізації, регіонального розвитку та місцевого самоврядування
5. Нікітюк В.В. – заступник Волочиського міського голови
6. Ром Н.П. – начальниця Фінансового відділу Волочиської МР
7. Бруковська Л.А. – начальниця Відділу соціального забезпечення Волочиської МР
8. Дзьоник І.В. начальниця Відділу економічного та агропромислового розвитку, інвестицій, регуляторної діяльності Волочиської МР
9. Цимбалюк В.О. – керуюча справами Виконавчого комітету Волочиської МР
10. Барановський Р.В. – начальник Відділу інформаційного забезпечення Волочиської МР
11. Небесюк Т.В. – начальниця Відділу культури та туризму Волочиської МР
12. Сіньков Д.В. депутат Волочиської міської ради

ДОДАТОК Д

Гайд для проведення глибинних експертних інтерв'ю

1. З якими найбільшими викликами зіштовхнулася громада у зв'язку з воєнним станом у 2022 році?
2. (Для представників структурних підрозділів Волочиської МР) Які конкретні приклади проблемних ситуацій, викликів та загроз ви можете назвати у роботі вашого відділу з лютого 2022 року. Розкажіть про них
3. Які загрози залишатимуться тривалими і потребують врахування у Стратегії розвитку громади?
4. Чи потрібно змінювати методологію та процедуру розробки Стратегії ТГ і якщо так, то яким чином та чому?
5. Які можливості повоєнного відновлення мають бути використані Волочиською громадою?
6. Які основні переваги стратегічного планування для Волочиської ТГ?
7. Які основні проблеми у процесі стратегічного планування Волочиської ТГ ви можете назвати?
8. На які ризики у процесі розробки та впровадження стратегії ви можете вказати?