

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ МАГІСТР**

на тему: Формування стратегії розвитку Львівського району Львівської області

Виконав: студент 6 курсу, групи МО-621"  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Олешкевич Володимир Петрович  
(прізвище та ініціали)

Керівник док. філософії, в.о. доцента Колодій І.В.  
(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

**ДУБЛЯНИ 2024**

## РЕФЕРАТ

**Тема:** Формування стратегії розвитку Львівського району Львівської області

### **Кваліфікаційна робота:**

**Мета кваліфікаційної роботи** – є аналіз стратегії розвитку Львівського району Львівської області та шляхи її вдосконалення.

**Об'єкт дослідження** – Львівський район Львівської області.

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

**Методи дослідження:** системний підхід – для теоретичного визначення сутності соціально-економічного розвитку територіальних громад та його оцінки; методи порівняльного аналізу та синтезу – для виявлення закономірностей забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад; статистичні методи для оцінки ефективності стимулювання

соціально-економічного розвитку територіальних громад;  
економіко-математичного моделювання – для обґрунтування  
впливу інструментів бюджетної політики на соціально-  
економічний розвиток територіальних громад.

## АНОТАЦІЯ

Розглянуто стратегічне планування розвитку громади в контексті зміни підходів до регіонального розвитку, сутність стратегічного планування та його місце в загальній системі планування територіального розвитку, нормативно-правові засади його здійснення.

Проаналізовано основні етапи формування розвитку Львівського району Львівської області.

Запропоновано стратегічний план розвитку району, етапи його підготовки, оцінено та зроблено моніторинг стратегії розвитку району.

**Ключові слова:** стратегія розвитку району, стратегічне планування.

## SUMMARY

The strategic planning of community development in the context of changing approaches to regional development, the essence of strategic planning and its place in the overall planning system of territorial development, the regulatory and legal basis of its implementation are considered.

The main stages of the formation of the development of the Lviv district of the Lviv region were analyzed.

A strategic plan for the development of the district, stages of its preparation, evaluation and monitoring of the development strategy of the district were proposed.

**Keywords:** district development strategy, strategic planning.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РАЙОНУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ НОВОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	8
1.1 Стратегічне планування розвитку громади в контексті зміни підходів до регіонального розвитку	8
1.2 Сутність стратегічного планування та його місце в загальній системі планування територіального розвитку	17
1.3. Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування	30 38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	38
2.1 Загальна характеристика Львівського району	54
2.2 Організація процесу підготовки стратегії розвитку району	
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	67
3.1 Етапи підготовки стратегії розвитку району	67
3.2 Оцінка та моніторинг стратегії розвитку району	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	79

# **РОЗДІЛ 1**

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РАЙОНУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІІ НОВОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ**

### **1.1. Стратегічне планування розвитку громади в контексті зміни підходів до регіонального розвитку.**

Усі країни мають різноманітні території з різними можливостями для розвитку та значними соціально-економічними відмінностями. Однак завдання держави полягає у забезпеченні громадян однаковими можливостями, гарантованим рівнем доступу до публічних послуг і збереженні єдності національного простору навіть при наявності регіональних розбіжностей.

Зменшення нерівностей у соціально-економічному розвитку різних територій, створення умов для міжрегіональної солідарності та взаєморозуміння — це ключові умови для збереження єдності та стабільності держави.[29]

Більшість європейських країн також мають різницю між їхніми областями, що є природним, оскільки деякі території, заселеніше або розташовані біля узбережжя морів, економічно більш активні, ніж гірські або рідконаселені землі. Великі міста генерують значно більше доходу, ніж сільські райони, тож різниця між міськими та сільськими територіями завжди велика.

Крім цього, у великих країнах проживають національні меншини або групи з особливими умовними, релігійними або іншими відмінностями від основної частини населення. Це може призводити до напруження між регіонами або між окремими регіонами та державою загалом.

Для того щоб уникнути ситуацій, коли регіональний розкол загрожує існуванню країни, європейські уряди спрямовують свою регіональну політику таким чином, щоб перетворити відмінності між регіонами на нові можливості для розвитку. Тобто, намагаються забезпечити єдність країни та розвиток регіонів, використовуючи їх конкурентні переваги і

конкуруючи з іншими регіонами, включаючи ті з інших країн, за зовнішні ресурси.

Країни Європи та Європейський Союз в цілому приділяють велику увагу регіональному розвитку та створенню умов для єдності європейських регіонів, утворенню єдиної та сполученої Європи. Це важлива мета для урядів країн, органів управління регіонів та муніципалітетів. Навіть у великих містах існують райони з різним соціальним складом, рівнем доходів, злочинності та екологічним станом.

Кожна держава, особливо країни-члени Європейського Союзу, прагне впроваджувати свою регіональну політику так, щоб використовувати відмінності між регіонами як можливості для розвитку, уникнувши при цьому проблем національної єдності та безпеки.

У Польщі, наприклад, для забезпечення відповідності регіональних стратегій стратегії національного рівня та врахування загальних тенденцій розвитку, Міністерство регіонального розвитку



підготувало методичні рекомендації. Ці документи охоплюють не лише загальнодержавну політику у сфері регіонального розвитку на найближчі роки, але й обов'язкові складові частини стратегії, до яких входять, зокрема, "Стратегічна екологічна оцінка" та "Інформація про результати громадських консультацій" [30].

Усвідомлюючи, що єдність та сполученість держави визначаються різноманітністю регіонів, можна вбачити, що питання єдності та сполученості території є характерним для кожного регіону.

Українські регіони, за своїми розмірами, є невеликими європейськими державами. У кожному з них існують території, переважно міста, що розвинуті і мають значно кращі умови для проживання, ніж віддалені сільські райони. Тому на регіональному рівні надзвичайно важливо планувати розвиток таким чином, щоб вирівняти економічні можливості слабших територій. Проте це вирівнювання має відбуватися не лише за допомогою надання додаткових дотацій слабким регіонам, а й шляхом створення нових центрів росту на

цих територіях, використовуючи конкурентні переваги саме цих місць [29].

В Україні вже в основному сформовано необхідне законодавство для регіонального розвитку, яке відповідає кращим європейським стандартам. Тут прийнято закони "Про засади державної регіональної політики", "Про співробітництво територіальних громад", "Про добровільне об'єднання територіальних громад", а також затверджено Державну стратегію регіонального розвитку до 2020 року, що відблискують структуру схожих документів країн-членів Європейського Союзу.

Додатково розроблено план заходів її втілення, ухвалено концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також внесено зміни до Бюджетного та Податкового кодексів, щоб забезпечити фінансову спроможність громад.

Сформульовано, що головною метою державної регіональної політики є створення умов для активного та

збалансованого розвитку України та її окремих регіонів. Ця політика націлена на забезпечення їхньої соціально-економічної єдності, підвищення життєвого рівня населення та гарантування всім громадянам державних соціальних стандартів, незалежно від їх місця проживання.

У законодавстві встановлено, що регіональні стратегії розвитку виступають інструментами для реалізації державної регіональної політики. Їх розроблення здійснюється з урахуванням стратегій розвитку міст, селищ та сіл, першочергового розвитку менш розвинених територій та стратегічних пріоритетів розвитку конкретних районів у відповідному регіоні.

Особливу вагу має те, що формування та втілення державної регіональної політики ґрунтується на комплексному підході. Цей підхід передбачає поєднання кількох ключових складових рис.1.1.

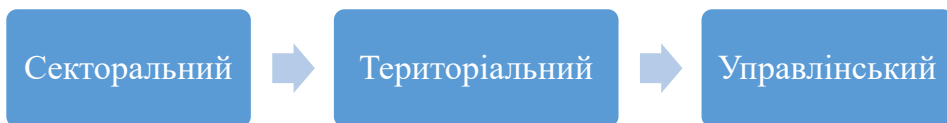


Рисунок 1.1. Складові комплексного підходу

Секторальний (галузевий) — спрямований на підвищення конкурентоспроможності регіонів шляхом оптимізації та різносторонньої диверсифікації структури економіки, забезпечення ефективної спеціалізації регіонів з особливим використанням їхніх власних ресурсів.

Територіальний (просторовий) — націлений на досягнення рівномірного та збалансованого розвитку територій, сприяння міжрегіональному співробітництву, запобігання поглибленню соціально-економічних відмінностей шляхом створення "точок зростання", активізації місцевої економічної ініціативи та зміцнення потенціалу сільської місцевості. Мета полягає в забезпеченні соціально-економічної єдності та

рівномірного розвитку регіонів для створення спільних умов для розвитку людини.

Управлінський — використання єдиної стратегії формування та втілення політики регіонального розвитку, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку країни і її регіонів, оптимізація системи територіальної організації влади [19].

У 2016 році з'явився новий інструмент фінансового регулювання регіонального розвитку - субвенція на створення інфраструктури об'єднаних територіальних громад. Мінрегіон запропонував таким громадам стандартну структуру плану соціально-економічного розвитку, необхідного для отримання цієї субвенції, та затвердив форму заявки на проекти, які можна було фінансувати за рахунок цієї субвенції з державного бюджету на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад. Цей крок збільшив можливості об'єднаних громад фінансувати інфраструктурні проекти, визначаючи їх доцільність самостійно [1].

Це свідчить про те, що починаючи з 2015 року в Україні сформувалася нова державна регіональна політика, яка набула характерних ознак європейських стандартів та отримала фінансування з Державного бюджету України за конкурентною формулою.

Паралельно із першим етапом - формуванням нормативної бази, українська державна регіональна політика пройшла реформу, що відкрила шлях для широкої децентралізації. Бюджетна децентралізація дозволила містам обласного значення та об'єднаним територіальним громадам отримати значні додаткові ресурси для власного розвитку. Це створило нові можливості для підвищення доходів місцевих бюджетів в майбутньому. Децентралізація надає місцевим громадам та регіонам більший контроль над власним розвитком та забезпеченням добробуту населення.

Успішність полягає в тому, як громади та регіони зміцнюють власні ресурси та оптимізують внутрішні умови, а також використовують зовнішні чинники для залучення інвестицій та підтримки їхнього розвитку. Це

означає, що успішними виявляються ті регіони, які ретельно розробляють власні стратегії розвитку.

## **1.2. Сутність стратегічного планування та його місце в загальній системі планування територіального розвитку**

Стратегічне планування в сучасних умовах є невід'ємним елементом муніципального менеджменту, про доцільність запровадження якого в Україні свідчить вдала практика використання даного інструменту в розвинених країнах.

Стратегічне планування – це системний підхід у прийнятті та обґрунтуванні найважливіших рішень стосовно місцевого розвитку. Це визначення бажаного майбутнього стану території та способів його досягнення, засноване на аналізі зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Стратегічне планування полягає у формуванні узгоджених з місцевими громадами дій, на які спрямовані зусилля та ресурси ключових учасників місцевого розвитку.

На сьогодні місцева влада стикається з численними складними проблемами, які безпосередньо впливають на життєзабезпечення громади. Розв'язання цих питань потребує багато зусиль та ресурсів, що часто не залишає часу та можливості подумати про перспективи майбутнього, про доцільність вжитих заходів у плані підвищення конкурентоспроможності території та забезпечення її стійкого розвитку. Це призводить до накопичення проблем, утруднює якісні трансформації та нерідко призводить до втрати потенційних переваг території.

Саме тому, у контексті самостійної діяльності органів місцевого самоврядування та виконавчих органів місцевої влади, розвиток території перетворюється на першочергове завдання самої громади. Це й призводить до необхідності та обґрунтованості впровадження стратегічного планування на місцевому рівні, особливо в умовах сучасної України.

Стратегічне планування не просто відтворює західний досвід, а несе в собі ефективний інструмент,



який надає можливість готуватися до майбутніх викликів, зовнішніх і внутрішніх, та знаходити на них відповіді.

Впровадження програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком на місцевому рівні було кроком вперед порівняно зі звичайним директивним методом планування, що використовувався раніше. Проте аналіз цього підходу показує наявність певних недоліків у процесі розробки програм розвитку територіальних громад. До них належать:

- Недостатньо глибокий аналіз соціально-економічної ситуації та наявних ресурсів території. Аналітичні розділи програм часто обмежені описом ситуації, рідко вони містять аналіз тенденцій розвитку або оцінку економічного потенціалу.
- Недостатня розробка основних цілей. Часто цілі розвитку недостатньо чітко визначені, вони можуть бути недостатньо підґрунтвані науковими аргументами.

- У програмах важко знайти чітке формулювання та наукове обґрунтування стратегічного вибору.
- Програмні заходи часто не мають ефективних механізмів підтримки для їх реалізації.
- Недостатня координація різних програм, а також відсутність єдиної методологічної бази для їх розробки.
- Не завжди програмні заходи належним чином ув'язані з відповідним фінансуванням.
- Брак коштів на розвиток часто призводить до того, що програми спрямовані на латання дірок без довгострокової перспективи.
- Відсутність механізмів моніторингу ускладнює відслідковування процесу реалізації програми соціально-економічного розвитку території та її коригування при зміні зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Подолання названих недоліків може бути впровадженням стратегічного планування розвитку територіальних громад, що має суттєві відмінності від існуючого способу підготовки програмних документів. Деякі з цих особливостей включають:

- Планування, яке спрямоване на «майбутнє», а не відтворення існуючого стану. Це означає, що з самого початку сформулюється головна мета розвитку громади (Стратегічне бачення), щоб створити стратегічний план.
- Залучення громади у визначення основних цілей через їх представників у робочій групі та широке обговорення у громадськості через засоби масової інформації.
- Гнучкість стратегічного плану, який може коригуватися протягом часу залежно від змін у факторах впливу.
- Застосування проектного підходу до реалізації пріоритетів і стратегічних напрямків, включаючи чіткі заходи, критерії оцінки, фінансові показники та відповідальність за виконання.
- Постійний моніторинг і аналіз змін у середовищі території, визначення показників досягнення цілей та стеження за реалізацією стратегічного плану.

Перспективне планування розвитку території має ряд переваг порівняно зі звичайним плануванням. Деякі з цих переваг включають рис.1.2.

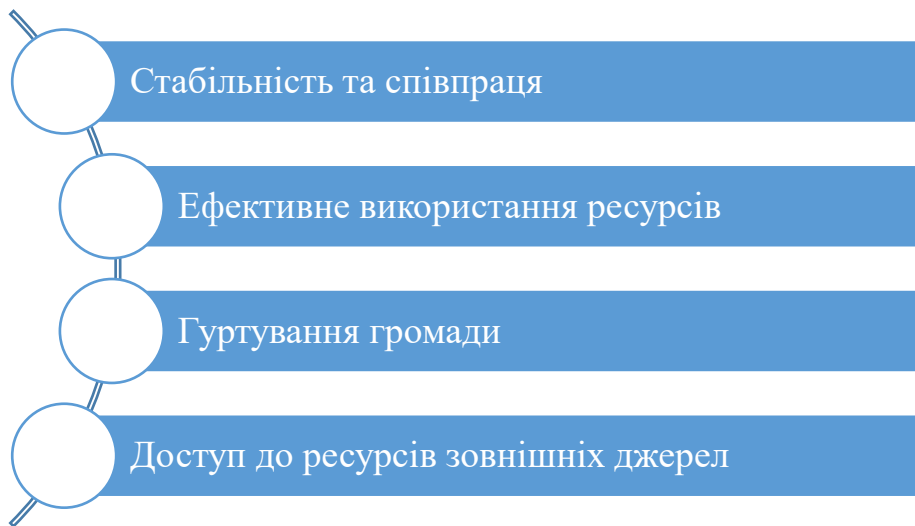


Рисунок1.2. Етапи перспективного планування розвитку регіону

Стабільність та співпраця: Стратегічний план розвитку, створений громадою на основі співпраці трьох основних секторів – місцевої влади, підприємництва та громадських організацій, є більш стабільним. Цей план реалізується спільними зусиллями не лише місцевої влади, але й інших учасників територіального розвитку, що часто призводить до підтримки бізнесом та

громадськими організаціями для розв'язання місцевих проблем.

Ефективне використання ресурсів: Стратегічний план дозволяє цілеспрямовано використовувати фінансові та інші ресурси території, максимально залучаючи їх на стратегічних напрямках розвитку.

Гуртування громади: Спільна праця над стратегічним плануванням сприяє самоусвідомленню громади, зміцнює соціальну та політичну стабільність у суспільстві.

Доступ до ресурсів зовнішніх джерел: Сформований стратегічний план дозволяє територіальній громаді отримати кредитні ресурси або технічну допомогу від різних фінансових та благодійних організацій за кордоном. Наприклад, бізнес-плани чи грантові заявки міст можуть отримувати підтримку за наявності стратегічних планів розвитку, що відображають мети та потреби території.

Ці переваги показують, що стратегічне планування розвитку території дозволяє більш ефективно

використовувати ресурси та сприяє спільному покращенню майбутнього громади.

Стратегічний план створює можливості для активної участі місцевих жителів у житті громади. Процес розробки стратегічного плану залучає громадськість і сприяє формуванню їхньої впевненості у власних можливостях зробити корисний внесок у своє місто, село чи селище. В сучасних умовах стратегічний план є ефективним інструментом, який визначає адаптивний, стабільний характер територіального розвитку та забезпечує населенню відчуття впевненості у майбутньому. Відмінність стратегічного плану від попередніх форм планування полягає в тому, що він є формою вираження внутрішньої мотивації місцевої спільноти для досягнення бажаної моделі майбутнього.

Стратегічне планування розвитку територій має на меті утримати територіальну громаду від популістських настроїв та спрямувати її на об'єктивну оцінку наявних ресурсів розвитку. Він одночасно розкриває потенціал, накопичений старшим поколінням, і спирається на

можливості молоді. Ідеї стратегічного плану допомагають молодим людям сформулювати свої особисті цілі та узгоджувати їхні плани з планом територіального розвитку.

У відмінну від комплексної місцевої програми соціально-економічного розвитку, стратегічне планування спрямоване на розв'язання лише корінних проблем та визначення кількох основних пріоритетів розвитку, яких може бути не більше п'яти. Воно орієнтується на розвиток у найважливіших напрямках для території.

Основні риси стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад включають такі аспекти:

Орієнтація на потреби та інтереси населення. Ефективна стратегія відповідає потребам найбільш вразливих груп населення, забезпечуючи їм довгострокове поліпшення та враховуючи їхні інтереси.

Довготермінове бачення розвитку території. Успішне стратегічне планування вимагає узгодженості у

визначенні довгострокової мети та об'єктивних термінів виконання завдань, незалежно від політичних уподобань.

Узгодженість та комплексність. Стратегії розвитку територій мають охоплювати економічні, соціальні та екологічні аспекти, знаходячи компроміси у випадках їхньої взаємодії.

Пріоритетність бюджетних рішень. Ефективна стратегія впроваджується у бюджетний процес, забезпечуючи відповідність фінансових ресурсів запланованим заходам та уникнення витрат на непродуктивні цілі.

Аналіз стану розвитку територій. Пріоритети визначаються на основі комплексного аналізу поточної ситуації та прогнозування майбутніх тенденцій, ризиків і зв'язків між різними рівнями проблем.

Моніторинг та оцінка. Стратегія повинна включати систему моніторингу та оцінювання на основі чітких показників для виявлення необхідності коригувань у плані.



Відповідальність та лідерство на місцевому рівні. Стратегії, розроблені з врахуванням активної участі громадськості, спрямовані на поліпшення життя населення, зміцнення місцевої демократії та залучення громадян до соціально активного життя у своїй громаді.

Планування розвитку територій не обмежується створенням однієї стратегії, а складається з різноманітних планувальних документів, які утворюють єдину систему.

Ця система включає:

- Стратегічні плани на довгострокову перспективу для соціально-економічного розвитку.
- Просторові плани розвитку територій, такі як загальні плани міст і містобудівна документація для населених пунктів.
- Плани на середньострокову перспективу для соціально-економічного розвитку території та програми розвитку окремих сфер діяльності.
- Короткострокові програми соціально-економічного розвитку.

Всі ці документи взаємопов'язані та спрямовані на покращення функціонування території, проте мають відмінності між собою.

Довгострокова стратегія необхідна для аналізу тенденцій місцевого розвитку та формування перспективних сценаріїв, а також для визначення етапів досягнення місцевих пріоритетів. Щоб реалізувати ці пріоритети, розробляються цільові програми розвитку окремих галузей економіки, які втілюють стратегію у життя.

Просторове планування, у свою чергу, більш конкретне та законодавчо встановлене і стосується регулювання використання територій. Воно визначається як процес контролю за використанням територій. Це важливий аспект, оскільки використання територій суттєво впливає на соціальний розвиток. Плани розвитку територій є фізичною основою стратегічних планів і повинні бути тісно зв'язані з основними положеннями стратегічного планування.

Україна має дуже мало уваги приділяти плануванню розвитку, що призводить до хаотичної забудови міст і сіл. Це стало наслідком спрощення дозвільних процедур у будівництві, яке зробило неможливим створення якісного та безпечного життєвого середовища. Відсутність чітких планів у рамках територій та поза їх межами призвела до розподілу комунальних та державних земель на дрібні клаптики, ускладнюючи залучення внутрішніх та зовнішніх інвесторів до об'єднаних територіальних громад.

Скасування місцевих правил забудови ще більше обмежило роль місцевих органів упорядкування простору. Органи місцевого самоврядування, проте, можуть впливати на ситуацію на своїй території. Генеральний план поселення й схема планування території громади стають ключовими документами для вирішення раціонального використання земель, уникнення необґрунтованого використання та

будівництва, які часто спостерігаються у різних громадах.

Схема планування території громади має узгоджуватись із стратегією розвитку громади, і їх бажано розробляти одночасно. Генеральний план поселення деталізований, особливо для невеликих поселень, і визначає загальні підходи до їх розвитку. Однак зараз, коли більшість генеральних планів застаріли або у поселеннях немає нового будівництва, можливо розробити детальні плани окремих територій для майбутнього розвитку.

Це особливо актуально для адміністративних центрів об'єднаних громад, де з'явилась можливість збудувати нову інфраструктуру. Однак цей процес потребує участі громадськості, щоб забезпечити прозорість і прийнятність рішень, тоді це не призведе до звинувачень у влади та тисків лобістів.

### **1.3. Нормативно-правові засади здійснення стратегічного планування**

Нормативно-правова база для стратегічного планування місцевого розвитку може бути умовно розділена на три основні блоки [2]:

1. Перший блок визначає роль та місце органів місцевого самоврядування у керуванні розвитком територій, зокрема через розробку і впровадження стратегій місцевого розвитку.
2. Другий блок формує основні принципи стратегічного планування на місцевому рівні, включаючи аспекти від державного рівня до конкретних територій.
3. Третій блок визначає участь громадськості у формуванні та реалізації стратегій місцевого розвитку.

Нормативно-правові документи першого блоку встановлюють рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування мають право самостійно розробляти та впроваджувати програми, включаючи стратегії розвитку територій. Основою цього блоку є Конституція України,

а також Закони України "Про місцеве самоврядування в Україні" та "Про місцеві державні адміністрації".

Згідно з чинним законодавством, питання соціально-економічного розвитку територій України на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць, районів і регіонів, в основному, належать до компетенції органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади (районних і обласних державних адміністрацій).

Сільські, селищні, міські ради є одиницями місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади і мають визначені Конституцією та законами України функції і повноваження.

Повноваження цих рад у сфері соціально-економічного та культурного розвитку включають підготовку програм розвитку, балансування економічного та соціального розвитку, розгляд проектів планів підприємств і організацій комунальної власності, попередній аналіз планів використання природних ресурсів та інші важливі аспекти для місцевого значення.

До делегованих обов'язків у сфері соціально-економічного та культурного розвитку входить розгляд і узгодження планів підприємств, установ та організацій, що не належать до комунальної власності територіальних громад, і можуть мати негативні соціальні, демографічні, екологічні та інші наслідки. Відповідно до покладених на них обов'язків, сільський, селищний або міський голова виступає головним керівником територіальної громади та керує виконавчим комітетом відповідної ради, що робить його ключовим учасником у плануванні на території.

Районні та обласні ради є органами місцевого самоврядування, які представляють інтереси територіальних громад у межах визначених Конституцією та законами України повноважень, а також отримують повноваження від сільських, селищних та міських рад.

Серед повноважень районних та обласних рад у сфері соціально-економічного та культурного розвитку:

- ✓ Затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку на рівні району чи області, а також цільових програм за іншими аспектами.
- ✓ Ухвалення районних і обласних бюджетів та звітів щодо їх виконання.
- ✓ Розподіл державних коштів, наданих у формі дотацій чи субвенцій, між районними бюджетами та місцевими бюджетами різних рівнів.
- ✓ Регулювання земельних відносин, керування об'єктами спільної власності територіальних громад.
- ✓ Прийняття рішень щодо спеціального використання природних ресурсів, організації природоохоронних об'єктів місцевого значення та багато інших.

У сучасний час державний повноважень районних та обласних рад у сфері соціально-економічного та культурного розвитку передається місцевим державним адміністраціям. Ці повноваження включають підготовку проектів програм розвитку, цільових програм з різних сфер, а також формулювання пропозицій до



загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку України.

Однією з ключових функцій є забезпечення збалансованого розвитку території та ефективного використання різних ресурсів.

Виконавчі органи сільських, селищних, міських та районних у містах рад, якщо вони створені, представляють їх виконавчими комітетами, відділами, управліннями та іншими структурами, які створені радами для здійснення виконавчих функцій. Цей орган є підконтрольними та звітними перед відповідними радами, а також у питаннях, пов'язаних з делегованими повноваженнями органів виконавчої влади, а також перед відповідними органами виконавчої влади. Органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень, визначених законом, приймають рішення, які є обов'язковими для виконання на відповідній території.

Українські територіальні громади мають право на планування свого власного розвитку, як представники наданої можливості.

Другий блок, що складається з ряду документів, формує засади стратегічного планування в Україні. Ці документи включають Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів, Накази Міністерства та інші. Наприклад, Закон України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" визначає основи формування цільової системи прогнозних і програмних документів економічного та соціального розвитку України, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць у межах загальної системи державного регулювання.

Щорічні програми соціально-економічного розвитку території узгоджуються з щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про стан України. Вони охоплюють аналіз минулого й поточного років, проблеми в економіці та соціальній сфері, стан

природних ресурсів, виробничий потенціал, науково-технічний розвиток та трудові ресурси, екологічне погіршення. Програми розпочаті, переваги наступного року, а також складаються з планів місцевих владних органів щодо виконання соціально-економічної політики.

Детальні процедури розробки таких програм регулюються постановою Кабінету Міністрів України та Законом про державні цільові програми. Щодо стратегічного планування, основи для його впровадження зумовленим законодавством України, зокрема Законом про засади державної регіональної політики.[18]

Україна вже тривалий час отримує технічну допомогу від різних міжнародних програм, які спрямовані на підтримку розвитку регіонів і міст. З рівності об'єднаних територіальних громад, які донедавна в Україні не існували, спостерігається реальний досвід у розробці стратегій розвитку таких громад. Проте досвід, отриманий у процесі розробки стратегій міст та регіонів, можна успішно використати.

Тому ми рекомендуємо використовувати певний алгоритм, який був використаний у процесі розробки стратегії регіонального розвитку області. Масштаби інших об'єднаних — область і об'єднана громада — проте сьогодні об'єднані територіальні громади, з урахуванням їхнього розміру, є великими достатньо територіальними утвореннями. У межах цих громад можуть існувати регіони з більш розвиненими або, навпаки, менш розвиненими локальними складами, що, фактично, є зменшеною копією регіону.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

#### 2.1. Загальна характеристика Львівського району

Львівський район — найбільший адміністративний район Львівської області, утворений 17 липня 2020 року в рамках адміністративно-територіальної реформи.

Таблиця 2.1. Демографічна ситуація Львівського району

Населення всього	1 141 119
З них міського	858 048
З них сільського	283 071
Площа	5014.5 км <sup>2</sup>
Густота	229.3 осіб/км <sup>2</sup>

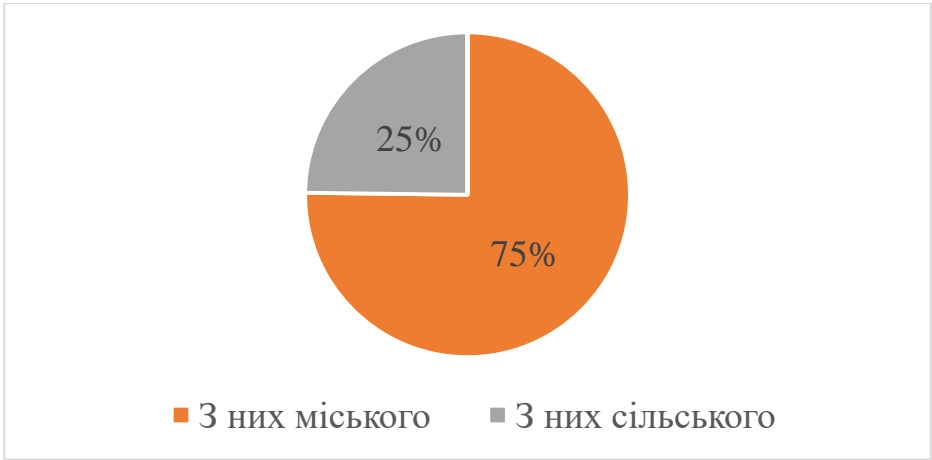


Рис.2.1. Співвідношення міського та сільського наслання Львівського району

Як бачимо з рис.2.2. сільське населення займає лише чверть населення району.

До складу району входять 23 територіальні громади, а саме:

1. Мурованська територіальна громада
2. Жовківська територіальна громада
3. Кам'янка-Бузька територіальна громада
4. Солонківська територіальна громада
5. Добросинсько-Магерівська територіальна громада
6. Давидівська територіальна громада

7. Львівська територіальна громада
8. Перемишлянська територіальна громада
9. Жовтанецька територіальна громада
10. Підберізцівська територіальна громада
11. Щирецька територіальна громада
12. Бібрська територіальна громада
13. Рава-Руська територіальна громада
14. Великолюбінська територіальна громада
15. Городоцька територіальна громада
16. Оброшинська територіальна громада
17. Глинянська територіальна громада
18. Сокільницька територіальна громада
19. Зимноводівська територіальна громада
20. Куликівська територіальна громада
21. Новояричівська територіальна громада
22. Комарнівська територіальна громада
23. Пустомитівська територіальна громада

Район межує: на півночі — з Червоноградським, на сході — із Золочівським, південному заході — із Самбірським, на заході — з Яворівським, на півдні — зі

Стрийським і Дрогобицьким районами Львівської області, на південному сході — з Тернопільською та Івано-Франківською областями, на північному заході — з Люблінським воєводством Республіки Польща.[25]

рис.2.2

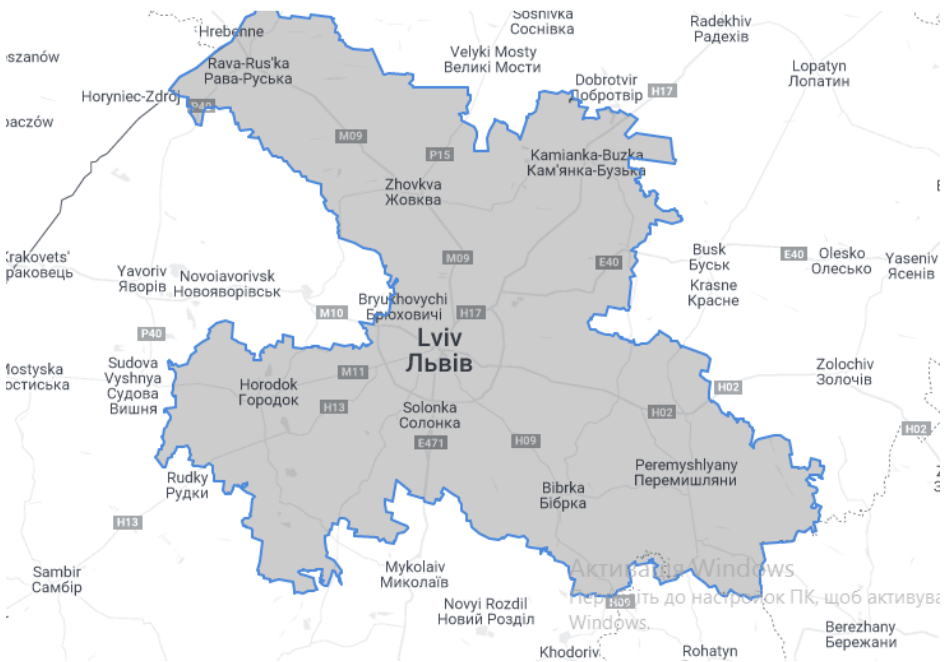


Рисунок 2.2. Карта Львівського району [25]

На рис.2.3. розглянемо середньооблікову кількість штатних працівників.



Середньооблікова кількість штатних працівників - це показник, що визначається як середнє значення числа працівників, які працювали протягом певного періоду, зазвичай місяця або року. Це може бути важливим показником для розрахунку різноманітних статистичних та аналітичних даних, таких як витрати на зарплату, оцінка продуктивності праці, планування персоналу та інше.

Для обчислення середньооблікової кількості штатних працівників необхідно взяти суму кількості працівників кожного дня (або кожного місяця) протягом обраного періоду і поділити цю суму на кількість днів (або місяців) у цьому періоді.

Як бачимо з діаграми кількість середньооблікової кількості штатних працівників зросла на 73344 осіб.

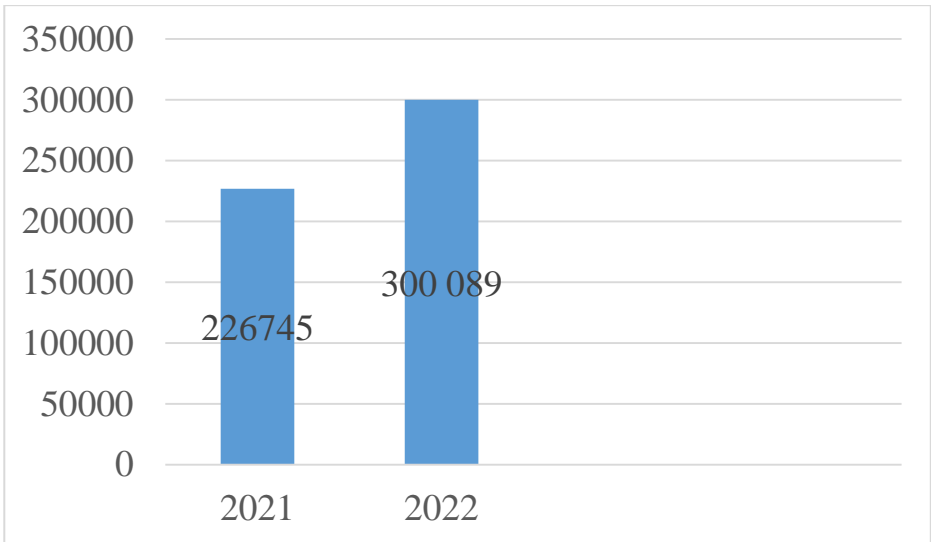


Рис.2.3.Середньооблікова кількість штатних працівників , осіб

Наступним розглянемо - середньомісячна заробітна плата штатних працівників - це середня величина заробітної плати, яку отримують працівники за певний місяць у компанії чи організації. Цей показник вимірюється як середнє значення всіх заробітних плат співробітників, які працювали протягом цього місяця.

Щоб розрахувати середньомісячну заробітну плату штатних працівників, потрібно взяти суму всіх заробітних плат, які були виплачені протягом місяця, і

поділити цю суму на загальну кількість штатних працівників у цей період. На рис.2.4. бачимо що зарплата зросла на 1051 грн.

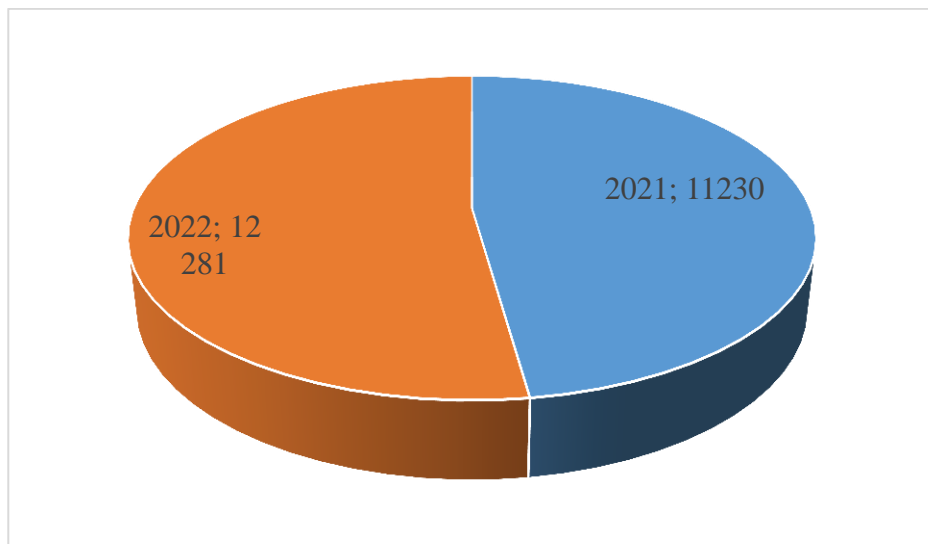


Рис.2.4. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, грн[26]

Підприємства в районі можуть мати значний вплив на стратегічний розвиток регіону з кількох причин:

Економічний розвиток: Підприємства створюють робочі місця та сприяють збільшенню валового

внутрішнього продукту (ВВП) регіону через свою діяльність та інвестиції.

Інновації та технології: Компанії, які активно впроваджують нові технології та інновації, можуть стати каталізаторами для технологічного розвитку району. Це може привести до зростання конкурентоспроможності регіону в цілому.

Соціальна відповідальність: Підприємства, які беруть участь у соціальних програмах, створюють сприятливі умови для розвитку місцевих спільнот, фінансують освіту, охорону здоров'я та розвиток інфраструктури.

Інфраструктура: Розвиток підприємств може стати основою для розвитку місцевої інфраструктури, такої як дороги, транспорт, комунікації, що в свою чергу забезпечує зручність для життя і бізнесу.

Створення кластерів: Групування підприємств у певні галузі (кластери) сприяє синергії, обміну досвідом та інноваціями, що сприяє розвитку цілого регіону.

Ефективне співробітництво між підприємствами, РДА та іншими зацікавленими сторонами може сприяти створенню стратегій розвитку, що підтримають економічний, соціальний та технологічний прогрес району в цілому. В табл.2.2. аналізуємо що у порівнянні 2021 з 2022 роком кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців зросла на 7068 фізосіб, а Кількість юридичних осіб на 2483.

Таблиця 2.2. Підприємці району 2022-2023 рр.

Підприємці	2022	2023	У порівнянні
Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців, од	57218	64286	+7068
Кількість юридичних осіб, од	53275	55758	+2483

Сільське господарство в районі має значний вплив на розвиток та стабільність регіону з кількох причин:

Економічний розвиток: Сільське господарство є одним з основних елементів економіки багатьох районів, створюючи робочі місця та забезпечуючи виробництво сільськогосподарської продукції для місцевого споживання та експорту.

Харчова безпека: Сільське господарство забезпечує місцеве населення продуктами харчування. Розвиток сільськогосподарського сектору допомагає забезпечити доступні та якісні продукти для місцевих жителів.

Розвиток інфраструктури: Сільське господарство може бути каталізатором розвитку інфраструктури в районі, такої як дороги, зв'язок, системи зберігання продукції тощо.

Збереження природних ресурсів: Інноваційні методи сільського господарства можуть сприяти збереженню ґрунтів, водних ресурсів та біорізноманіття, що є важливим для сталого розвитку.

Створення робочих місць: Сільське господарство зазвичай забезпечує робочі місця для місцевого

населення, зокрема для тих, хто мешкає в сільських районах.

Ефективне управління сільським господарством, використання сучасних технологій, підтримка фермерів та розвиток сільських територій можуть вплинути на загальний розвиток району і підвищення його конкурентоспроможності. З рис.2.5.бачимо що кількість фермерських господарств зросла зросла на 14 одиниць.

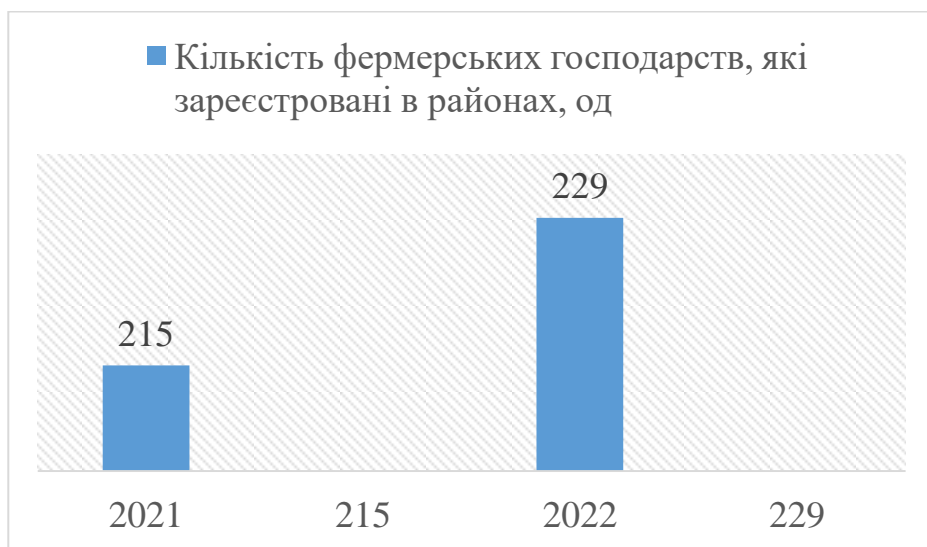


Рисунок 2.5. Кількість фермерських господарств району[26]

Розглянемо власні доходи громад на одну особу  
рис.2.6.

Власні доходи громад на одну особу - це показник, який визначає загальний обсяг доходів, отриманих громадою (наприклад, муніципалітетом або регіоном), поділений на кількість осіб, які проживають у цій громаді.

Цей показник може включати доходи, отримані від податків, зборів, дотацій, місцевих платежів та інших джерел фінансування, які спрямовані на розвиток і підтримку місцевих послуг та інфраструктури.

Розрахунок власних доходів громади на одну особу виконується шляхом поділу загального обсягу доходів громади на кількість осіб, які проживають в цій громаді. Це дає уявлення про те, скільки ресурсів має громада на одну особу для забезпечення різних потреб своїх мешканців.

Цей показник може бути корисним для оцінки фінансової стійкості та можливостей розвитку громади, а



також для порівняння фінансової ситуації різних місцевих установ на душу населення.

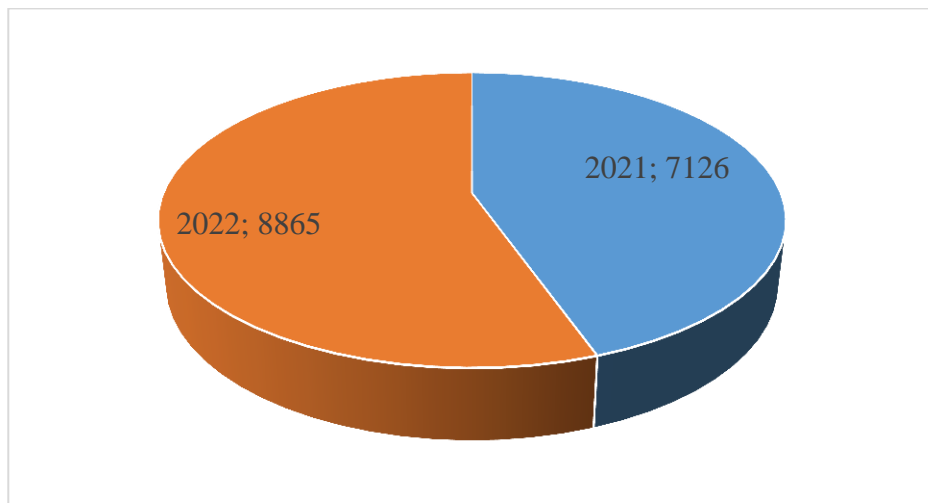


Рисунок 2.6. Власні доходи громад на одну особу, грн/особу[26]

Перейдемо до доходів і видатків району таблиця 2.5.

Доходи та видатки району є важливими показниками його фінансового стану та функціонування.

Доходи району:

Податки та збори: Це включає податки на нерухомість, податки на прибуток, податки на транспорт, платежі за землю та інші податки та збори.

Дотації та субсидії: Грошова підтримка від державних та регіональних органів для покриття певних витрат.

Інші джерела доходів: Це може включати прибуток від інвестицій, доходи від продажу майна, платежі за послуги та інші доходи.

Видатки району:

Інфраструктура: Розвиток та утримання доріг, комунікацій, водопостачання, каналізації тощо.

Освіта та охорона здоров'я: Фінансування шкіл, лікарень, програм охорони здоров'я та соціальної підтримки.

Соціальні програми: Підтримка місцевих програм допомоги малозабезпеченим, пенсійні виплати та інші соціальні послуги.

Адміністративні витрати: Зарплати та витрати на утримання адміністративних установ та служб.

Моніторинг та управління доходами та видатками району важливі для забезпечення ефективного розподілу ресурсів, забезпечення потреб населення та створення умов для розвитку різних сфер життя в районі. Точне визначення цих цифр, аналіз їх структури та тенденцій допомагає розробляти стратегії розвитку та економічного планування.

Таблиця 2.5. Доходи та видатки району за 2021-2022 та 3 квартал 2023 року

	2021	2022	2023 (Q3)	У порівнянні 2022 до 2021
Загальні видатки, тис. грн	16047440	15700885	12466186	-346555
Власні доходи , тис. грн	11965570	15131289	8667239	3165719

Дотації та субвенції тис. грн.	1069781	692872	560 422.51	-5853091
--------------------------------	---------	--------	---------------	----------

Львівська районна державна адміністрація Львівської області - це державний орган виконавчої влади, який забезпечує вирішення актуальних питань соціально-економічного розвитку регіону з метою зростання якості життя населення району.

У структурі адміністрації працює понад 150 висококваліфікованих, професійних та досвідчених спеціалістів, які забезпечують життєздатність району не тільки у мирний час, а і в умовах військового стану - дбають про розвиток 23 територіальних громад в т. ч. і Львівської міської територіальної громади.

Львівська районна державна адміністрація розвиває ідентичність, традиції та особливості краю та всебічно сприяє їх популяризації на території України та за її межами. Львівський район, один з найбільших районів України, який має унікальних можливостей, значний

інвестиційний потенціал що сприяє його динамічному розвитку у всіх сферах.

## **2.2. Організація процесу підготовки стратегії розвитку району**

Формування стратегічного плану розвитку будь-якого об'єкту планування залежить від важливого етапу – аналізу середовища. Цей складний процес передбачає уважне спостереження за внутрішніми процесами, оцінку факторів та встановлення взаємозв'язку між ними, а також аналіз сильних та слабких сторін об'єкту планування, регіону, існуючих можливостей та загроз, пов'язаних із зовнішнім середовищем.

Під час стратегічного планування аналіз середовища необхідний для визначення основних розвиткових цілей і забезпечення успішного просування в напрямку цих цілей, розробки стратегії взаємодії з

елементами зовнішнього середовища та створення комфортних умов для території.

Найпоширеніші методи аналітичного етапу стратегічного планування територіального розвитку включають такі рис.2.1.



Рисунок 2.1 Найпоширеніші методи аналітичного етапу стратегічного планування

Є декілька мотивів для проведення соціально-економічного аналізу. Перший полягає в розробці

ключових питань і висновків, підтверджених даними, необхідних для подальшого планування. Це допомагає виявити нові та попередні заходи, які можуть бути узгоджені у розвитку, або відзначити владі, чи це на місцевому, чи на вищому рівні, коли дані показують, що щось йде не так. Це дає можливість стратегічно втручатися для зупинки небезпечних або небажаних тенденцій.

Ще одна важлива причина, чому необхідний соціально-економічний аналіз, - створення основи для моніторингу та оцінки реалізації стратегії. Для цього потрібно розробити механізми оновлення соціально-економічних даних з метою моніторингу та оновлення стратегій розвитку.

Результати соціально-економічного аналізу оформлюються у вигляді окремого розділу стратегії, наприклад, "Профіль громади" або частини, що містить опис і аналітику.

Інформаційними джерелами для складання описово-аналітичної частини стратегічного плану можуть бути:

✓ Офіційні плани розвитку територій, такі як генеральний план, інші містобудівні документи.

✓ Дані від управління економіки облдержадміністрації та виконавчого комітету місцевої ради.

✓ Програми економічного та соціального розвитку та звіти про їх виконання.

✓ Статистичні дані від Державної служби статистики України та її регіональних підрозділів.

✓ Інформація від галузевих міністерств та управлінь.

✓ Фінансові дані від банків.

✓ Результати соціологічних опитувань і анкетувань.

✓ Наукові дослідження, що стосуються даної території.

✓ Матеріали засобів масової інформації.



- ✓ Дані земельного кадастру.
- ✓ Соціально-економічний паспорт території.

Наступним розглянемо систему мети та цілей стратегії місцевого розвитку включає такі складові:

- ✓ "Стратегічне бачення" – це довгострокове планування (10-15 років).

- ✓ "Пріоритети місцевого розвитку" – також спрямовані на довгострокову перспективу (10-15 років).

- ✓ "Стратегічні цілі" – це цілі на середньострокову перспективу (3-5 років).

- ✓ "Оперативні цілі" – мають короткостроковий характер (1-3 роки).

З огляду на аналіз стартових умов розвитку території (профілю громади) та узагальнення поглядів основних учасників територіального розвитку стосовно бажаної моделі майбутнього, формулюється "Стратегічне бачення". Це новий елемент у плануванні довгострокового розвитку.

Перевірка правильності Стратегічного бачення обґрунтовується на загальному принципі: якщо його

можна застосувати до іншої території, це не є справжнє бачення. Отже, воно має відображати унікальність даної території, неповторності, яку неможливо скопіювати, і саме це зробить її конкурентоспроможною в майбутньому.

Пошук унікальності відбувається під час аналізу та остаточно формується після широких дискусій з громадськістю. Якщо унікальність території виявиться та Стратегічне бачення буде сформовано належним чином, навіть зміниться в керівництві чи умови не змінять напрямок розвитку громади. Унікальність – це природжена, аполітична риса території, яку можна лише використати або зруйнувати.

Однак при широкій підтримці громадськості ймовірність цього останнього сценарію дуже мала і вкрай невігідна, незалежно від того, хто хоче місцеве самоврядування.

Стратегічне бачення може охоплювати більший період, ніж сама стратегія. Так, Стратегічне бачення може бути розроблене на 20 років, тоді як сама стратегія

– лише на 10 років. Після завершення рядка дій стратегії на основі аналізу досягнень і проблем, які виникли під час її реалізації, та з результатами вже сформованого

Стратегічного бачення буде розроблена нова стратегія. Такий підхід створює умови для спадковості програмних документів і забезпечення стійкості стратегічних рішень.

Процес стратегічного планування потребує від організаторів відповідального підходу до вибору осіб, що керують стратегічною розробкою. Бажано, щоб ці особи не були членами урядових структур. Однак, керівник групи, що займається плануванням, повинен мати відповідну компетентність у цій сфері, бути відданим прихильником інновацій у суспільному управлінні, комунікабельним та добрим організатором, а також бути відомим у територіальній громаді. Це сприятиме позитивному сприйняттю діяльності Робочої групи як населенням, так і суб'єктами господарювання, а також забезпечить довіру до Групи ще на етапі початку роботи. Це також відзначить, що підготовка стратегічного плану

мотивована не політичними мотивами місцевої влади, а бажанням спільно розвивати територію.

Робоча група з планування розвитку території не обов'язково повинна складатися з однодумців. Отже, важливо залучити до її складу представників опозиції. Враховуючи, що стратегічний план орієнтується не лише на один термін, а на довгострокову перспективу, важливо враховувати зміни в політичних структурах під час майбутніх виборів. Робоча група повинна розробити стратегічний план для об'єднаної територіальної громади, який враховуватиме інтереси всіх її політичних, економічних, соціальних та інших груп, і саме завдяки цьому зможе стати планом, що представляє всю громаду на багато років вперед, незалежно від того, яка команда буде на керівних посадах під час втілення цього плану у життя.

Серед основних критеріїв відбору членів Робочої групи слід враховувати:

- активне участь у житті території на соціальному, економічному та культурному рівнях;

□ знання ситуації в громаді, володіння інтелектуальними, фінансовими, інституційними та творчими ресурсами, а також наявність часу та бажання брати активну участь у створенні та реалізації стратегії;

□ здатність реально впливати на ситуацію в громаді, зацікавленість у вкладанні фінансових, матеріальних та інших ресурсів для реалізації програм і проектів розвитку території.

Основні завдання робочої групи зі стратегічного планування розвитку району включають:

□ підготовку стратегічного бачення та пріоритетів розвитку території для розгляду і затвердження місцевою радою, а також базової версії тексту стратегічного плану;

□ ініціювання змін у рішенні місцевої ради про стратегічне планування, щодо складу цільових підгруп і робочої групи;

□ відбір заходів і проектів, рекомендованих для пріоритетної реалізації в рамках стратегічного плану;

□ оцінку плану дій місцевих владних органів щодо втілення місцевої стратегії;

утворення рекомендацій та звернень до учасників стратегічного партнерства для підготовки стратегічного плану розвитку території.

Для ефективної організації роботи Групи зі стратегічного планування варто на першому засіданні визначити:

- частоту та кількість зустрічей з представниками громади;
- конкретні дати проведення зустрічей;
- кількість та ідентифікацію осіб, які будуть залучені до процесу планування на різних етапах;
- відповідальну особу за збір та обробку вихідної базової інформації;
- можливий вплив на їхню професійну діяльність;
- плани проведення опитувань та осіб, які будуть залучені до обробки отриманих результатів.

Під час стратегічного планування територіального розвитку часто потрібно створювати спеціалізовані групи, які глибше досліджують конкретні напрямки

розвитку. Робота Робочої групи та її підгруп вимагає великих зусиль у організаційному та технічному плануванні, що є постійним процесом. Тому необхідно мати відведені ресурси та спеціальний персонал для розробки та впровадження стратегії згідно з попередньо складеним графіком. Для технічної підтримки часто формується невелика група з 2-3 осіб (секретаріат) серед представників місцевої влади. Ці особи допомагають у розробці стратегічного плану, але сам план і рішення затверджуються Робочою групою та підгрупами.

Важливим аспектом організації стратегічного планування місцевого розвитку є створення виконавчого органу місцевої ради, який буде відповідати за реалізацію стратегічного плану. Цей орган має бути відокремленим підрозділом, таким як відділ, управління або департамент (надалі - ПЕР), спрямованим на економічний розвиток.

Створення такого надійного та ефективного підрозділу є перевіреним методом, який дозволяє органам місцевого самоврядування зосередити увагу на

економічному зростанні у їхніх громадах. Це довгострокова інвестиція громади з метою підвищення її здатності залучати ресурси (підприємців, мешканців, установи, фінанси, капітал, знання тощо), необхідні для реалізації стратегічного плану, та координувати їх використання. Хоча існує можливість ефективно функціонувати без ПЕР, проте для успішної конкуренції за ресурси та інвестиції з іншими територіями країни, такий підрозділ стає важливим.

Відділ економічного розвитку має фокусуватися на ряді ключових напрямків: контроль та оцінка впровадження стратегічного плану, пошук та розробка нових проектів, узгодження фінансування проектів з фінансовими установами, розробка загальної маркетингової стратегії території, залучення потенційних інвесторів та організацій для досягнення стратегічних цілей, пошук та оцінка зовнішніх джерел фінансування, участь у бюджетному процесі для виділення ресурсів на пріоритетні проекти, координація підтримки бізнесу та інвестицій, посередництво між підприємцями та



місцевою владою, узгодження потреб бізнес-спільноти та співпраця з відділами, відповідальними за освіту та трудові ресурси. Також, цей відділ взаємодіє з інституціями на регіональному та державному рівнях.

У невеликих громадах може бути обмежена кількість спеціалістів, що відповідають за ці функції. У великих об'єднаних територіальних громадах відділ може складатися з кількох спеціалізованих працівників та додаткового адміністративного персоналу для підтримки роботи відділу.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

#### **3.1. Етапи підготовки стратегії розвитку району**

На етапі виконання необхідно розглядати, яким чином стратегічні цілі будуть досягнуті у практичних кроках (операційні цілі) та які завдання чекають виконання (проектні завдання). Це означає перехід від загальних метоцілей до конкретних дій, які визначаються у рамках операційних цілей, а операційні цілі – у завданнях.

При підготовці оперативного плану виникають три ключові запитання, що потребують відповідей на всіх стадіях його формування:

- Пов'язаність стратегії розвитку території з поточною діяльністю місцевої влади та, можливо, інших учасників розвитку (приватний сектор, громадські організації, комунальні підприємства).
- Залучення широкого кола зацікавлених сторін до підготовки та впровадження оперативного плану.

- Визначення проєктів, необхідних для досягнення стратегічних пріоритетів розвитку, які стануть основою оперативного плану.

Заповнення оперативного плану залежить від декількох ключових факторів, таких як інституційна база, правові норми, наявність фінансових ресурсів, здатність зацікавлених сторін створювати та керувати проєктами, а також інші виділені ресурси, наприклад, земля.

У процесі розробки оперативного плану важливо аналізувати ці фактори, а при його впровадженні – постійно координувати хід виконання проєктів та дотримання їхніх термінів. Також важливо, щоб підхід до оперативного планування відповідав реаліям інституційного середовища, враховуючи всі обмеження, накладені правовими нормами.[14]

Основні етапи процесу оперативного планування впливають з ключових питань і принципів:

1. Формулювання оперативних цілей:
  - Визначення незалежних оперативних цілей.

- Крок 1: Розробка можливих цілей за допомогою методів мозкового штурму в групі підготовки оперативного плану.
- Використання аналізу SWOT/TOWS та аналізу стратегічних проблем для формулювання цілей.

## 2. Відбір проектів для досягнення цілей:

- Створення програмних документів для вибраних проектів.

## 3. Створення програмних документів:

- Відповідно до визначених цілей, розробка документів, що описують програми та їх реалізацію.

Такий процес оперативного планування ґрунтується на визначенні цілей, відборі проектів для досягнення цілей та розробці програмних документів на кожен визначений проект.

Результатом цього етапу має бути створення структури цілей стратегії, яка включає наступні елементи:

## 2. Опис сформульованих цілей:

- Пояснення вибору оперативної цілі.

- Опис необхідних заходів для досягнення цілі.
- Визначення потрібних ресурсів та основних учасників реалізації.
- Розрахунок загальних витрат для досягнення цілі.
- Встановлення джерел фінансування.

### 3. Відбір оперативних цілей:

- Члени робочої групи оцінюють запропоновані цілі за певними критеріями.
- Кращі оперативні цілі за рейтингом переходять на наступний етап.

### 4. Остаточне формулювання оперативних цілей:

- Перевірка обраних цілей на відсутність суперечностей та можливість їх об'єднання.
- Складення остаточного списку оперативних цілей, які стають основою оперативного плану.

Далі настає другий етап, що включає вибір проектів для досягнення цих оперативних цілей, а також розробку оперативних завдань для кожної цілі (підпрограми), що трансформують визначені головні проблеми в конкретні завдання для реалізації цілей.

Процес визначення та відбору проектів складається з декількох кроків:

Крок 1: Створення портфелю проектів.

Члени робочої групи або цільової підгрупи:

- Проводять інвентаризацію наявних проектів на території, перевіряючи їх відповідність поставленим оперативним завданням.
- Формують список потенційних проектів через мозковий штурм.
- Визначають оперативні завдання, які наразі не враховані жодним існуючим чи потенційним проектом.

Крок 2: Мобілізація ідей для проектів.

Здійснюється:

- Визначення критеріїв для проведення конкурсу ідей (наприклад: термін впровадження, максимальний обсяг фінансових ресурсів).
- Створення шаблону для резюме проектної ідеї.
- Розробка тексту оголошення про конкурс проектних ідей та вибір засобів інформування громадськості.

- Встановлення графіку прийому громадських проектних ідей протягом мінімум трьох тижнів.
- Реєстрація отриманих резюме проектних ідей і додавання їх до вже складеного на першому кроці переліку проектів.

Крок 3: Відбір проектів. Цей етап включає:

- Створення таблиці з проектними ідеями та проектами.
- Визначення критеріїв для відбору проекту, таких як джерело ініціативи проекту, наявність фінансових ресурсів, творення нових робочих місць, можливість поширення результатів проекту, його участь у програмах міжнародних донорських організацій, сприяння розвитку всієї територіальної громади.
- Встановлення методів і інструментів для проведення відбору проектів.
- Реалізація відбору проектів для створення оперативного плану.

Існує багато різноманітних методів для відбору проектів, проте на практиці частіше використовують методи порівняння попарно та матричний метод. Най

об'єктивніший рейтинг проектів зазвичай досягається використанням обох методів послідовно (результати порівняння попарно використовуються для аналізу методом матриці).

## **4.2. Оцінка та моніторинг стратегії розвитку району**

У моніторингу розвитку району вирізняють два основні напрями. Один з них – це систематичний контроль за існуючими процесами: природними факторами, економічними та соціальними аспектами, а також спостерігається за основними суспільно-політичними подіями. Інший напрям – це відстеження розвитку критичних ситуацій, які можуть спричинити непоправні негативні процеси.

Хоча така структура моніторингу є приблизною, вона необхідна, не дозволяє організувати інструменти ситуаційного та стратегічного управління.

Для успішного проведення моніторингу розвитку району використовують таку послідовність кроків.

Перший етап – це формулювання мети та планування досліджень. На цьому етапі приймаються



терміни проведення моніторингу, склад робочої групи, розподіл обов'язків між учасниками, методи узагальнення результатів та форми підведення підсумків моніторингу.

Другий етап – розробка інструментарію. Тут створені необхідні інструменти для отримання об'єктивної інформації з різних аспектів дослідження розвитку району, таких як анкети, тести, діагностичні карти та інші, а також підготовка інструктивно-методичних матеріалів для учасників.

Третій етап – проведення досліджень. Тут обробляються пілотні об'єкти для апробації розробленого інструментарію, обробляються результати, отримані в ході моніторингу пілотних об'єктів, та завершується основне дослідження.

Четвертий етап – це збір та обробка результатів. На цьому етапі збір та аналіз інформації використовуються одночасно для залучення нових джерел інформації, своєчасного коригування існуючих даних та обробки

додаткових даних, які були отримані під час проведення моніторингу.

Інформація, отримана в процесі моніторингу, також включає якісні та кількісні характеристики об'єкта дослідження. На останньому етапі, аналізуючи результати, важливо узагальнити зібрану інформацію, розробити позитивні й негативні аспекти, оцінити отримані результати та підготувати звіт із висновками та рекомендаціями для виконання планів та програм розвитку території.

Звіт - це завершальний документ, який підсумовує моніторингове дослідження. Написання звіту обґрунтовується на отриманих даних під час моніторингу. Він має бути інформативним, надрукуйте детальну інформацію про об'єкти дослідження, висновки та рекомендації.

У практиці моніторингу розвитку району використовують різноманітні критерії та показники, адаптовані до його особливостей. Наприклад, деякі кібернетики вважають, що критерії розвитку можуть

включати інформацію, що існує в суспільній системі, її ступінь організованості, рівень доступності та інше. Сучасні дослідники також пов'язують міський розвиток з інтегральними характеристиками системи та визначальними факторами соціально-економічних змін.

Екологізація мислення та гуманізація соціального та економічного управління мають велике значення для розвитку моніторингу територій, оскільки це сприяє підвищенню ефективності моніторингових досліджень у майбутньому.

При оцінці місцевих програм розвитку конкуренції проводяться три оцінки: до початку програми, під час її реалізації та після завершення. Оцінка місцевих програм розвитку складається з трьох ключових етапів, кожен з яких є обов'язковим:

1. Початкова оцінка. тип оцінки результату перед стартом проекту для визначення його наявних можливостей і доцільності відповідно до виділених бюджетних коштів. Основним завданням на цьому етапі є відповіді на ключові питання: Які шанси на успіх? Чи

отримуєте результати проекту державними витратами? Чи є більш ефективні методи досягнення цілей? 2. Поточна оцінка – необхідна

3. Пост-проектна оцінка. На певному етапі після завершення строків реалізації місцевих програми, важливо оцінити, чи були державні витрати економічно і соціально доцільними. Завершальна оцінка необхідна задля визначення щодо досягнення запланованих цілей, корегування та запобігання помилок при формуванні наступних програм. Загалом, пост-проектна оцінка повинна проводитися з урахуванням витрат і прибутків для оцінки чистої соціальної цінності всіх державних витрат [4].

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Стратегія – це свідомо розроблений алгоритм дій, послідовні управлінські рішення, що ведуть до якісної зміни економічної системи в довгостроковій перспективі, який створює і підсилює конкурентні переваги підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Особливості аграрного сектора економіки України обумовлюють особливі вимоги і складності процесу стратегічного планування.

Специфіка агропродовольчого ринку і конкурентних відносин в цьому секторі, вимагає побудови ефективної системи державної підтримки сільського господарства та сільгоспвиробників

На підставі проведеного аналізу стратегії розвитку Львівського району Львівської області можна зробити кілька ключових пропозицій та висновків.

Стимулювання інноваційного розвитку. З огляду на сучасні тенденції глобального ринку, важливо акцентувати увагу на інноваційних сферах економіки.

Рекомендується створення сприятливих умов для розвитку технологічних стартапів, а також впровадження ініціатив, спрямованих на підвищення інноваційного потенціалу регіону.

Розвиток туризму та культурної індустрії. Львівський район, як частина області з багатою історією та культурною спадщиною, може залучити більше туристів. Пропонується розвивати туристичні маршрути, підтримувати культурні події та ініціативи для привертання уваги та інтересу гостей.

Стале використання природних ресурсів. Необхідно враховувати екологічні питання та здійснювати розвиток з урахуванням сталого використання природних ресурсів. Рекомендується впровадження ефективних екологічних технологій та стандартів.

Розбудова інфраструктури. Забезпечення зручних транспортних зв'язків, вдосконалення комунікаційної і соціальної інфраструктури є ключовим для стабільного

розвитку. Рекомендується вкладати в модернізацію доріг, забезпечення доступу до новітніх технологій та послуг.

Створення партнерств. Важливо активно співпрацювати з місцевими підприємствами, громадськими організаціями та владою для спільної реалізації стратегічних проєктів. Сприяння партнерством може забезпечити ефективніше використання ресурсів та досягнення спільних цілей.

Висновок базується на тому, що успішна стратегія розвитку Львівського району вимагає інтегрованого підходу, що об'єднує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню якості життя мешканців регіону, забезпечить його стале економічне зростання та зробить його більш конкурентоспроможним у глобальному контексті.

Запропонуємо пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку Львівського району:

Розвиток людського капіталу. Інвестування у систему освіти та підвищення кваліфікації населення

може стати ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності регіону. Сприяти створенню програм навчання та навчальних центрів для розвитку необхідних навичок для майбутнього ринку праці.

Підтримка малого та середнього бізнесу. Створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу може стимулювати економіку регіону. Забезпечення фінансової підтримки, навчання та консультації для підприємців допоможе залучати нові ініціативи та творчі рішення.

Цифрова трансформація. Посилення уваги до впровадження цифрових технологій у всі сфери життя та бізнесу може підвищити ефективність процесів у регіоні. Розробка цифрових інфраструктур та ініціатив для підтримки інновацій у сфері інформаційних технологій.

Активна комунікація та взаємодія з громадою. Забезпечення прозорості та активної участі громадськості у процесах прийняття рішень є важливим елементом успішної стратегії. Сприяти взаємодії між



владою та громадою, проведення громадських обговорень та консультацій.

Зелена енергетика та енергоефективність. Перехід до використання відновлювальних джерел енергії та впровадження енергоефективних технологій допоможе не лише зменшити вплив на навколишнє середовище, але й знизити енергозалежність регіону.

Ці пропозиції спрямовані на комплексне та збалансоване вдосконалення стратегії розвитку Львівського району, враховуючи різноманітні сфери життєдіяльності та потенціал регіону.

Ефективна стратегія повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін в економічному, соціальному та технологічному середовищі, забезпечуючи сталість та стале покращення якості життя мешканців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році». К. : НІСД, 2016. 688 с.
2. Берданова О.В. Стратегічне планування місцевого розвитку. К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
3. Варда Я., Клосовські В. Острови надій: розробка стратегій локального розвитку : [ Переклад з пол. ] К : Молодь, 2005. 312 с.
4. Гладій М. Регіональний менеджмент і моніторинг / М. Гладій, М. Долішній, С. Писаренко, М. Янків., 1998. 67 с.
5. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 196. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/>.
6. Досвід формування та реалізації стратегії розвитку Закарпатської області до 2015 року за участю громади /

за ред. С.С. Слави, В.В. Гоблика, М.А. Попадинець. К.: «К.І.С.», 2010. 144 с.

7. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: В-во «СПОЛОМ», 2001. 118 с.

8. Ільків Н. Рада та громада або як залучати громадян до місцевого самоврядування. Посібник для працівників органів місцевого самоврядування / Н. Ільків, О. Карий, О Кушнарєнко та ін. К.: Академпрес, 2003. 132 с.

9. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навч. посіб. / За ред. О. В. Берданової, В. М. Вакуленка. К.: НАДУ, 2013. 310 с.

10. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста / О. Карий. Львів.: ЗУКЦ, 2007. 317 с.

11. Лендшел М. Нові інституційні механізми регіонального розвитку в Європі [Електронний ресурс] / М. Лендшел – Режим доступу : <http://194.44.230.3/science/idurr/lendel.doc>.

12. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій

регіонального розвитку і планів їх реалізації / Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». К.: 2014. 159 с.

13. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні / Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». К.: 2016. 55 с.

14. Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку: практичний посібник / [О. Берданова, Є. Фішко. К.: ТОВ «Софія-А». 2012] 48 с.

15. Планування соціально-економічного розвитку територій : навч. посіб. / За ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2011. 198 с.

16. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 берез. 2000 року № 1602 .*Офіційний Вісник України, 2000. №16. С. 21.*

17. Про державні цільові програми: Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV. Відом. Верх. Ради України. – 2004. № 25. С. 352.

18. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 року № 156-VIII – [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

19. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2014 р. № 385. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

20. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 берез. 2016 р. № 79 [Електронний ресурс ] - Режим доступу: [http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz-Minregionu.-79\\_31.03.16.pdf](http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz-Minregionu.-79_31.03.16.pdf).

21. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2014-2015

роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 р. № 1176-р [Електронний ресурс ] // Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

22. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2016-2018 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 909-р [Електронний ресурс ] - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

23. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. № 932. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/>.

24. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав. 1997 р.№ 280/97-ВР. Відом. Верхов. Ради України. – 1997. № 24. Ст.170.

25. Статистика Львівщина

<https://stat.loda.gov.ua/district/Ivivskyj-raj>(Дата звернення  
27.11.23)

26. Львівщина в дії

URL:<https://stat.loda.gov.ua/profile/kilkist-novyh-kvartyr-u-zhytlovyh-budynkah-pryjnyatyh-v-ekspluatatsiyu/Ivivskyj-rajon/>(дата звернення 29/11/23)