

Тема 8. Реалізація стратегічних планів та їх ресурсне забезпечення.

8.1. Програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегій розвитку громад та територій.

8.2. Порядок розробки, затвердження та виконання програм і стратегій.

8.1. Програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегій розвитку громад та територій

Стратегія розвитку територіальної громади чи регіону визначає концептуальний вектор, Візію та стратегічні цілі на довгострокову перспективу (як правило, 7 років). Однак сама по собі Стратегія є лише нормативно-декларативним документом. Перетворення стратегічних орієнтирів у реальні соціально-економічні зміни здійснюється за допомогою спеціального операційного інструменту — **програмно-проєктного підходу**.

У публічному управлінні саме програми та проєкти виступають містком між довгостроковим стратегічним плануванням та щорічним бюджетним процесів через Програмно-цільовий метод (ПЦМ).

Ієрархія та понятійно-категоріальний апарат

Для перетворення довгострокової візії на практичні кроки застосовується чітка чотирирівнева структура:

1. **Стратегічна / Оперативна ціль:** Визначає, *що саме* має бути досягнуто в довгостроковій або середньостроковій перспективі (наприклад, «Забезпечити 100% населення громади якісною питною водою»).

2. **План заходів з реалізації Стратегії (3–4 роки):** Документ, який агрегує всі потенційні проєкти, визначає орієнтовні обсяги фінансування, відповідальних виконавців та проміжні індикатори.

3. **Цільова програма розвитку:** Системний комплекс взаємопов'язаних заходів, ресурсів та виконавців, затверджений рішенням

місцевої ради, спрямований на розв'язання комплексної галузевої чи міжгалузевої проблеми протягом 3–5 років.

4. **Проект розвитку:** Окрема, чітко обмежена в часі, ресурсах та обсягах робіт ініціатива, спрямована на створення унікального продукту, послуги чи об'єкта інфраструктури (наприклад, «Будівництво станції знезалізнення води у с. Зелений Гай»).

Порівняльний аналіз цільових програм та проєктів розвитку

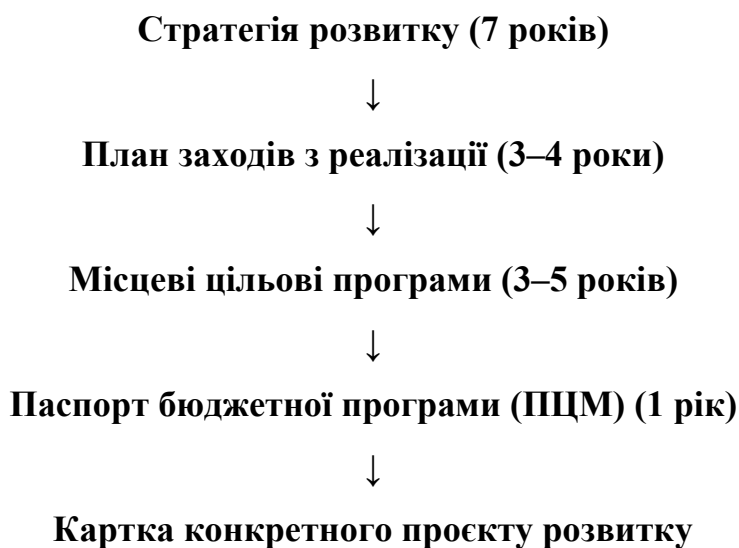
Для ефективного розподілу повноважень та ресурсів у структурі органів місцевого самоврядування важливо розрізняти ці дві форми операціоналізації стратегії.

Критерій порівняння	Цільова програма розвитку	Проект розвитку
Масштаб та охоплення	Комплексний, охоплює цілу галузь (освіта, ЖКГ) або напрям	Точковий, фокусується на конкретному завданні чи об'єкті
Тривалість	Середньострокова (3–5 років)	Від кількох місяців до 1–2 років
Джерела фінансування	Переважно місцевий та державний бюджети (ПЦМ)	Комбіновані: місцевий бюджет, ДФРР, гранти, технічна допомога, ПДП
Кінцевий результат	Досягнення якісного стратегічного ефекту (<i>Outcome/Impact</i>)	Створення конкретного вимірюваного продукту (<i>Output</i>)

Критерій порівняння	Цільова програма розвитку	Проект розвитку
Управління	Здійснюється профільним департаментом/відділом ради	Здійснюється призначеною проектною командою / менеджером

Механізм взаємозв'язку Стратегії, ПЦМ та Бюджету

Логіко-структурна привабливість програмно-проектного підходу полягає у гарантуванні того, що жодна бюджетна гривня не витрачається без прив'язку до стратегічних пріоритетів громади.



1. **Стратегічна прив'язка:** Будь-яка місцева цільова програма чи проєкт розробляється виключно на виконання конкретної оперативної цілі Стратегії.

2. **Бюджетна інтеграція:** Завдання цільової програми переносяться до Паспорта бюджетної програми. Це дає змогу проводити середньострокове

бюджетне планування (на 3 роки) та фінансувати проєкти не «по факту наявності коштів», а відповідно до затвердженого графіка.

3. **Моніторинг та оцінка:** Завдяки системі індикаторів Паспорта бюджетної програми здійснюється щоквартальний та щорічний контроль досягнення результатів (KPI).

Картка проєкту розвитку як базовий інструмент

Первинним описним елементом будь-якої стратегічної ініціативи у Плані реалізації є **Картка проєкту розвитку**. Вона виконує роль технічного завдання та інвестиційного паспорта ініціативи і містить такі обов'язкові блоки:

- **Загальна інформація:** Назва проєкту, прив'язка до Стратегічної та Оперативної цілі.
- **Обґрунтування актуальності:** Чітке визначення проблеми, яку вирішує проєкт, та опис поточного стану.
- **Цільова аудиторія:** Прямі та непрямі бенефіціари (мешканці, бізнес, ВПО тощо).
- **Обсяг та джерела фінансування:** Оціночна вартість, розбивку за роками та джерелами (бюджет громади, співфінансування, гранти).
- **Календарний план:** Основні етапи реалізації та дедлайни.
- **Очікувані результати та індикатори:** Чітко сформульовані показники продукту (*Output*) та ефекту (*Outcome*).

Використання програмно-проєктного підходу дозволяє громадам уникати хаотичного витрачання коштів, залучати зовнішнє грантове та інвестиційне фінансування та забезпечувати високу прозорість урядування.

8.2. Порядок розробки, затвердження та виконання програм і стратегій

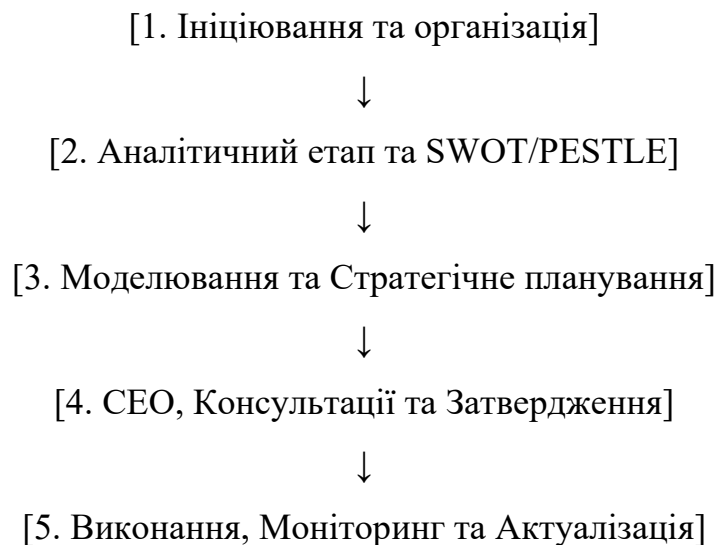
Розробка, затвердження та реалізація документів стратегічного й операційного планування в Україні регламентуються Законами України «Про

засади державної регіональної політики», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про стратегічну екологічну оцінку», а також Постановою КМУ від 11.11.2015 № 932 (зі змінами щодо формування стратегій розвитку громад) та внутрішніми Порядками розробки місцевих цільових програм, затвердженими рішеннями відповідних рад.

Цей процес має чітко визначений регуляторний цикл, що забезпечує легітимність, публічність, ресурсну забезпеченість та адаптивність стратегічних рішень.

I. Етапи та процедура розробки і реалізації Стратегії розвитку

Процес розробки Стратегії розвитку громади чи регіону триває зазвичай від 6 до 12 місяців і складається з п'яти регламентованих фаз:



1. Етап ініціювання та організації робіт

- **Правова основа:** Офіційне рішення сесії місцевої ради (або розпорядження начальника військової адміністрації) про початок розробки Стратегії розвитку на 7-річний період.

- **Формування Робочої групи:** Розпорядженням сільського/селищного/міського голови утворюється Координаційна рада (Робоча група). До її складу входять:

- о Посадові особи та депутати місцевої ради;
- о Представники місцевого бізнесу та наукових установ;
- о Лідери громадських організацій, ВПО, представники молодіжних рад;
- о Залучені експерти з регіонального розвитку.

- **Затвердження Положення та графіку:** Визначаються регламент роботи, розподіл обов'язків за засіданнями та графік проведення публічних заходів.

2. Аналітичний етап (Діагностика територіального потенціалу)

- **Соціально-економічний профіль:** Збір, систематизація та аналіз якісних і кількісних показників території за останні 3–5 років (демографія, місцеві фінанси, ринок праці, інфраструктура, екологія, бізнес-клімат).

- **Соціологічні дослідження:** Проведення опитувань мешканців громади та представників місцевого бізнесу для виявлення ключових проблем та «точок зростання».

- **Діагностика середовища:** Побудова комплексного **PESTLE-аналізу** (зовнішні чинники) та **SWOT-матриці** (зокрема, порівняльного переваг, можливостей та загроз).

3. Етап моделювання та визначення пріоритетів

- **Формулювання Візії:** Визначення якісного майбутнього стану громади через 7 років.

- **Побудова «Дерева цілей»:** Декомпозиція генеральної мети на:
 - о *Стратегічні цілі* (довгострокові пріоритетні напрями розвитку);
 - о *Оперативні цілі* (конкретні середньострокові завдання);

- о *Завдання та проєктні ідеї.*
- **Збір Карток проєктів розвитку:** Оголошення відкритого збору проєктних ідей серед мешканців, структурних підрозділів та бізнесу для формування **Плану заходів з реалізації Стратегії** (перший етап — на 3–4 роки).

4. Стратегічна екологічна оцінка (СЕО), консультації та затвердження

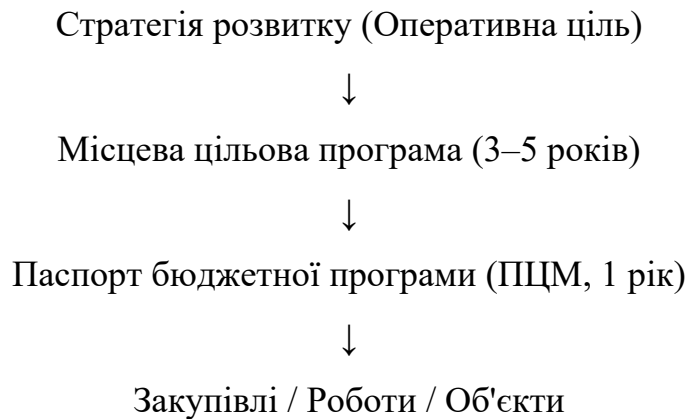
- **Процедура СЕО:** Обов'язкова оцінка потенційного впливу Стратегії та Плану заходів на довкілля та здоров'я населення (підготовка Заяви про визначення обсягу СЕО, Звіту про СЕО та проведення публічних консультацій відповідно до Закону України «Про СЕО»).
- **Громадські обговорення:** Оприлюднення проєкту Стратегії на офіційному вебсайті громади (не менше ніж за 30 днів до розгляду). Проведення громадських слухань, фокус-груп, консультацій з бізнесом.
- **Доопрацювання та затвердження:** Опрацювання пропозицій громадськості, узгодження проєкту на засіданнях постійних депутатських комісій та затвердження документу рішенням сесії місцевої ради.

5. Виконання, моніторинг та оцінка

- **Інтеграція в бюджет:** Закріплення завдань Плану реалізації через місцеві цільові програми та щорічний бюджет громади (ПЦМ).
- **Щорічний моніторинг:** Підготовка щорічних звітів про стан виконання Стратегії за індикаторами продукту та результату.
- **Проміжна оцінка (Up-date):** Через 3–4 роки проводиться актуалізація Стратегії та розробка нового Плану заходів з реалізації на наступний період.

II. Особливості розробки та виконання Місцевих Цільових Програм (МЦП)

На відміну від Стратегії, яка є концептуальним документом, **Місцеві цільові програми (МЦП)** виступають безпосереднім інструментом виконання оперативних цілей та фінансово-правовим механізмом розподілу бюджетних коштів.



Порядок розробки та затвердження МЦП:

1. **Ініціювання:** Профільний виконавчий орган ради (наприклад, управління освіти чи ЖКГ) готує обґрунтування доцільності розробки програми на основі Стратегії розвитку.
2. **Розробка проєкту програми:** Формується паспорт програми, визначаються мета, завдання, обсяги фінансування (із розбивкою за роками та джерелами), напрями діяльності та очікувані кінцеві результати (KPI).
3. **Економічна та правова експертиза:** Проєкт програми погоджується з фінансовим органом громади (на наявність бюджетних призначень) та юридичною службою.
4. **Затвердження рішенням ради:** Програма затверджується рішенням сесії з обов'язковим включенням її до додатка про цільові програми у складі Рішення про місцевий бюджет на відповідний рік.

5. **Виконання та звітність:** Головний розпорядник бюджетних коштів (ГРБК) розробляє Паспорт бюджетної програми, реалізує заходи, подає щоквартальну та щорічну звітність про виконання індикаторів.

III. Порівняльний аналіз регуляторних процедур

Параметр порівняння	Стратегія розвитку громади	Місцева цільова програма (МЦП)
Нормативна база	Закон про засади держ. регіональної політики, Постанова КМУ № 932	Закон про місцеве самоврядування, Бюджетний кодекс, Порядок розробки МЦП ради
Горизонт планування	Довгостроковий (7 років)	Середньо- або короткостроковий (1–5 років)
Головна мета	Формування візії, напрямів та просторового/соціально-економічного розвитку	Розв'язання конкретної галузевої проблеми чи утримання сфери
Зв'язок із бюджетом	Не є прямою підставою для бюджетного фінансування (потребує операціоналізації)	Безпосередня підстава для включення видатків до місцевого бюджету

Параметр порівняння	Стратегія розвитку громади	Місцева цільова програма (МЦП)
Обов'язковість СЕО	Обов'язкова для всіх стратегій розвитку	Залежить від сфери (обов'язкова, якщо програма визначає рамки для майбутніх об'єктів ОВД)
Внесення змін	Перегляд Плану заходів (кожні 3–4 роки) або коригування при макрокризах	Поправки ухвалюються сесією ради за потребою (часто кілька разів на рік при перерозподілі бюджету)

ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОБОВ'ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Інструменти партисипативного управління та залучення громадськості до стратегічного планування [Електронний ресурс] / Рада Європи. Страсбург/Київ, 2024. URL: https://www.coe.int/en/web/kyiv/tools_for_communities_2024.pdf

2. Методичні рекомендації щодо розроблення, моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [Електронний ресурс] / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. – Київ, 2023. – URL: <https://mtu.gov.ua/>

3. Моніторинг та оцінювання ефективності впровадження регіональних стратегій розвитку [Електронний ресурс] : аналітична доповідь / Національний

інститут стратегічних досліджень. — Київ, 2025. — URL: https://niss.gov.ua/publications/monitoring_regions_2025.pdf

4. Практичний інструментарій бенчмаркінгу для органів місцевого самоврядування в Україні [Електронний ресурс] : методичний посібник / Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». – Київ, 2024. – URL: <https://hoverla.org.ua/>

5. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в Україні: практичний посібник для органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Київ, 2024. URL: https://hoverla.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Strategic_Planning_Hoverla_2024.pdf

ПЕРЕЛІК НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

2. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>

4. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінювання результативності реалізації зазначених стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п#Text>