

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.84>

УДК 332.145:338.48(477.83)

*V. M. Kostyuchko,
ст. викладач кафедри туризму,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5774-165X>*

ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

*V. Kostyuchko,
Senior Lecturer at the Department of Tourism,
National University «Lviv Polytechnic»*

INSTITUTIONAL FOUNDATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC TOURISM DEVELOPMENT PLANS IN TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті досліджено методичні підходи до створення інституційних основ реалізації стратегічних планів розвитку різних типів територіальних громад Львівської області. Встановлено, що міські, селищні і сільські територіальні громади відрізняються стартовими умовами розвитку туризму, ресурсним потенціалом і рівнем управлінської спроможності, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до визначення стратегічних цілей, інструментів та механізмів їх досягнення.

Обґрунтовано неефективність універсальних моделей стратегічного планування та доцільність застосування адаптованих інституційних моделей залежно від типу громади. У статті проаналізовано типологічні особливості міських, селищних та сільських територіальних громад, які необхідно враховувати для підвищення ефективності реалізації стратегічних планів розвитку туризму та оптимального використання наявного ресурсного потенціалу. Досліджено основні відмінності методичних підходів до реалізації стратегічних планів у різних типах територіальних громад, зокрема щодо структури виконавчих органів, їхніх завдань, функцій, рівня відповідальності, організаційно-правових форм та джерел фінансування. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення процесу реалізації стратегічного плану розвитку туризму в міських, селищних та сільських громадах. Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості їх використання органами місцевого самоврядування під час розроблення та реалізації стратегій розвитку туризму територіальних громад, а також у процесі формування інституційних механізмів управління місцевим розвитком.

The article examines approaches to the institutional framework for the formulation and implementation of strategic tourism development plans in urban, settlement, and rural territorial communities. Methodological approaches to creating the institutional foundations for implementing strategic development plans of different types of territorial communities in Lviv Oblast are analyzed. It is established that territorial communities differ in their initial conditions for tourism development, resource potential, and level of managerial capacity, which necessitates a differentiated approach to defining strategic goals, as well as the instruments and mechanisms for achieving them. The inefficiency of universal models of strategic planning and the feasibility of applying adapted institutional models depending on the type of community are substantiated. A comparative analysis of tourism development in urban, settlement, and rural territorial communities is conducted, and their

typological features that should be taken into account to enhance the effectiveness of strategic plan implementation and the optimal use of tourism potential are identified. Differences in methodological approaches to the implementation of strategic plans are examined, in particular with regard to the structure of executive bodies formed to carry out the strategic plan implementation process; the main tasks, functions, responsibilities, organizational and legal forms of such institutions, and the sources of funding for their activities. Recommendations for improving the organizational support of strategic tourism development plan implementation are proposed. It is proven that a key prerequisite for the effective implementation of strategic tourism development plans is the formation of a clear system of institutional support, which includes coordination bodies at the political and operational levels, a strategic planning working group, a commission for managing implementation and monitoring of the strategic plan, as well as a local (economic) development agency as an independent institution providing analytical and methodological support. It is substantiated that in urban and settlement territorial communities it is advisable to establish a diversified organizational management structure for the implementation of strategic tourism development plans, whereas in rural communities simplified institutional models are effective, with the possibility of engaging external experts and using mechanisms of inter-municipal cooperation. The practical significance of the research results lies in their potential application by local self-government bodies in the development and implementation of tourism development strategies for territorial communities, as well as in the process of forming and improving institutional mechanisms for managing local development.

Ключові слова: *стратегічне планування, стратегія, територіальні громади, туризм, інституційне забезпечення, партнерський підхід, агенція місцевого розвитку, місцеве самоврядування.*

Keywords: *strategic planning, strategy, territorial communities, tourism, institutional support, partnership approach, local development agency, local self-government.*

Постановка проблеми. Сьогодні стратегічне планування розвитку територіальних громад в Україні дедалі активніше впроваджується у практичну діяльність. З метою стимулювання розвитку туризму органи місцевого самоврядування ініціюють підготовку та ухвалення програм, стратегій розвитку та стратегічних планів на сесіях місцевих рад.

Залежно від типу територіальної громади – міської, селищної чи сільської – спостерігаються суттєві відмінності у ресурсному потенціалі, рівні інфраструктурного забезпечення та соціально-економічному розвитку. Міські територіальні громади пропонують ширший набір туристичних продуктів, а стратегічне планування здійснюється у більших масштабах порівняно з селищними та сільськими громадами. Це обумовлює необхідність застосування диференційованих підходів до організації процесу розроблення стратегічного плану, його впровадження та моніторингу у контексті розвитку туризму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного планування місцевого розвитку та інституційного забезпечення діяльності територіальних громад розглядається у працях вітчизняних науковців, серед яких слід відзначити праці О. Берданової, В. Вакуленка, Т. Дерун, О. Дудкіної, А. Мельника, Г. Монастирського, А. Ткачука, В. Кашевського, П. Мавка [1, 2, 3, 16] та інших. Їхні наукові дослідження зосереджуються на питаннях теоретико-методологічних підходів до стратегічного управління територіальних громад, механізмів реалізації стратегій на місцевому рівні тощо.

Особливу увагу при роботі над статтею було приділено дослідженню методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, визначених чинним законодавством, зокрема Законом України «Про засади державної регіональної політики» [4, 5]. Ці методичні рекомендації (затвержені наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. № 265) спрямовані на

впровадження уніфікованого підходу до стратегічного планування та розроблені з урахуванням кращих практик як українського, так і міжнародного досвіду.

У статті аналізуються методичні підходи до створення інституційних основ для реалізації стратегічних планів розвитку різних типів територіальних громад Львівщини, зокрема Львівської міської ТГ [15], Жовківської міської ТГ [7], Сколівської міської ТГ [10], Самбірської міської ТГ [9], Золочівської міської ТГ [12], Трускавецької міської ТГ [13], Бібрської міської ТГ [6], Славської селищної ТГ [11], Івано-Франківської селищної ТГ [8], Солонківської сільської ТГ [14].

Невирішені складові проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання інституційного забезпечення реалізації стратегічних планів. Насамперед це стосується структури виконавчих органів, відповідальних за втілення довготермінового бачення територіальної громади та просування процесу реалізації, а також їхніх функцій, повноважень і організаційно-правових форм на рівні різних типів територіальних громад. Це зумовлює потребу в подальшому дослідженні, зокрема щодо формування цілісних методичних моделей організації та реалізації стратегічних планів розвитку туризму, гнучких і адаптованих до специфіки міських, селищних і сільських територіальних громад.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування підходу до інституційного забезпечення формування та реалізації стратегічного плану розвитку туризму в міських, селищних і сільських територіальних громадах.

Виклад основного матеріалу. Практика свідчить, що забезпечення сталого розвитку туристичного сектору в територіальній громаді є неможливим без ефективного залучення підприємницького потенціалу, що передбачає реалізацію конкретних проєктів з урахуванням інтересів і можливостей місцевого бізнес-середовища, а також без визнання пріоритетності туристичної сфери та її системної підтримки з боку органів місцевого самоврядування. У

процесах аналізу, формування стратегічних цілей і розроблення заходів стратегічного плану доцільним є залучення всіх зацікавлених сторін – організацій і фізичних осіб – із забезпеченням для них реальних можливостей участі в реалізації проєктів розвитку. Саме рівень інклюзивності та узгодженості дій суб'єктів визначає ефективність стратегічного планування розвитку туризму в територіальному утворенні загалом.

Найбільш ефективним підходом до організації процесу стратегічного планування розвитку туризму в територіальних громадах є партнерський підхід, що передбачає формування координаційної структури у складі виконавчих органів місцевої ради (відділ / управління туризму або стратегічного розвитку), робочу групу зі стратегічного планування та агенцію економічного розвитку як самостійну, незалежну від органів влади та приватного бізнесу організацію. Така модель забезпечує комплексне залучення всіх зацікавлених сторін – органів влади, представників туристичного бізнесу та громадських організацій – до процесу формування стратегічних цілей та погодження пріоритетів. Формування ключових напрямів розвитку та включення конкретних заходів у стратегічний план має здійснюватися на основі повного консенсусу усіх учасників. Водночас, з огляду на те, що внутрішні спеціалісти територіальних громад часто не володіють достатніми компетенціями у сфері методології розробки та реалізації стратегічних планів, доцільним є залучення зовнішніх експертів для підвищення ефективності процесу планування.

Міські, селищні і сільські територіальні громади мають різні стартові умови (масштаби туризму, ресурсні можливості, цільові орієнтири, інституційну (управлінську) спроможність тощо). Набір туристичних продуктів у селищних та сільських громадах є вужчим порівняно з міськими територіальними громадами. Ефективність стратегічного планування розвитку туризму в соціально-територіальних утвореннях безпосередньо залежить від врахування типологічних особливостей територіальних громад (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз розвитку туризму в міських, селищних та сільських територіальних громадах

Параметр	Міська територіальна громада	Селищна територіальна громада	Сільська територіальна громада
Масштаб туризму	Високий	Середній	Низький
Рівень розвитку інфраструктури	Високорозвинена	Середня	Обмежена (мінімальна)
Інституційна спроможність і управління	Висока	Середня	Низька
Види туризму, спеціалізація	Культурно-пізнавальний, подієвий, діловий, гастрономічний, освітній	Рекреаційний, оздоровчий, туризм вихідного дня, локальні події заходи, транзитний	Сільський (зелений), екологічний, аграрний, етнокультурний, в гірських територіальних громадах – гірськолижний, активний (пішохідний) туризм
Стратегічні цілі	Збільшення туристичних потоків і тривалості перебування; брендинг міської ТГ, створення туристичних кластерів; цифровізація туристичних послуг і управління туристичними потоками (перевантаженість інфраструктури, мобільність)	Використання природних ресурсів; спеціалізація та розвиток нішевих туристичних продуктів; створення туристичних продуктів у межах громади і у співпраці з сусідніми громадами; створення базових сервісів для туристів; розвитку туристичної інфраструктури на засадах державно-приватного партнерства; підтримка малого підприємництва	Збереження природної, культурної спадщини і традицій; залучення місцевих жителів до туристичної діяльності; створення робочих місць і стримування відтоку населення
Кадрові ресурси	Високі	Середні	Низькі
Джерела фінансування розвитку туризму	Місцевий бюджет, приватні інвестори, держпрограми	Обласні програми, Державний фонд регіонального розвитку, державно-приватне партнерство	Гранти, донорські програми, кооперація
Роль громади в стратегічному плануванні	Переважно консультативна і носить іміджевий характер	Партнерська і проектно орієнтована	Населення виступає основним суб'єктом туристичної діяльності

Джерело: розробка автора.

Порівняльний аналіз показав, що ефективність стратегічного планування розвитку туризму безпосередньо залежить від врахування типологічних особливостей територіальних громад. Універсальні підходи до формування і реалізації туристичних стратегій є малоефективними. Необхідною є диференціація стратегічних інструментів і механізмів відповідно до ресурсного потенціалу та рівня розвитку кожної громади.

Стратегічне планування розвитку туризму у міських та селищних громадах здійснюється у більшому масштабі, ніж у сільських, що зумовлює необхідність застосування відмінних методичних підходів до організації процесу формування та реалізації стратегічного плану. Це стосується як етапу визначення пріоритетних напрямів розвитку та проведення аналітичних досліджень (діагностика, постановка цілей), так і етапу формування системи організаційних структур, відповідальних за координацію та моніторинг реалізації плану, обґрунтування їхніх завдань, функцій, повноважень, складу та організаційно-правової форми.

Основні відмінності методичних підходів до створення інституційних основ реалізації стратегічних планів для різних типів територіальних громад наведено в табл. 2.

Виходячи з міжнародного досвіду, доцільним є організація процесу стратегічного планування розвитку туризму в територіальній громаді на трьох рівнях.

Перший рівень передбачає створення структури в складі адміністрації громади для координації діяльності підрозділів у рамках поточного оперативного планування господарства територіальної громади, підвищення ступеня залучення керівників, службовців органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств до реалізації стратегічного плану. Такою структурою може бути спеціалізований структурний підрозділ виконавчих органів місцевої ради (відділ / управління туризму або стратегічного розвитку)».

Таблиця 2. Організаційне забезпечення механізму реалізації стратегічних планів для міської, селищної і сільської територіальних громад

Відповідальні за виконання інституції Завдання	Для міської територіальної громади	Для селищної територіальної громади	Для сільської територіальної громади
- Координація процесу реалізації стратегічного плану на політичному та робочому рівнях	<p><i>1. Політичний рівень координації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Голова громади і місцева рада; <p><i>2. Робочий (операційний) рівень координації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Виконавчий комітет - Робоча група з стратегічного планування; - Цільові робочі групи; - Комісія з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану; - Агенція економічного розвитку; - Робочі групи з реалізації заходів, проектів стратегічного плану 	<p><i>1. Політичний рівень координації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Голова громади і місцева рада; <p><i>2. Робочий (операційний) рівень координації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Виконавчий комітет - Робоча група з стратегічного планування - Цільові робочі групи (за наявності); - Комісія з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану або уповноважена за рішенням виконавчого комітету посадова особа (зазвичай працівник відділу економічного розвитку або фінансового відділу); або невелика міжвідомча група (3–5 осіб). - Агенція економічного розвитку (за наявності); - Робочі групи з реалізації заходів, проектів стратегічного плану 	<p><i>1. Політичний рівень координації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Голова громади і місцева рада; <p><i>2. Робочий (операційний) рівень координації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Виконавчий комітет - Робоча група з стратегічного планування - Комісія з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану або уповноважена за рішенням виконавчого комітету посадова особа (зазвичай працівник відділу економічного розвитку або фінансового відділу); - Робочі групи з реалізації заходів, проектів стратегічного плану - Агенція економічного розвитку (за наявності)
- Управління реалізацією стратегічного плану	Комісія з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану	Комісія з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану або уповноважена за рішенням виконавчого комітету посадова особа (зазвичай працівник відділу економічного розвитку або фінансового відділу); або невелика міжвідомча група (3–5 осіб).	
- Відбір заходів і проектів для першочергової реалізації	Комісія з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану	Комісія з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану або уповноважена за рішенням виконавчого комітету посадова особа (зазвичай працівник відділу економічного розвитку або фінансового відділу); або невелика міжвідомча група (3–5 осіб).	

Продовження таблиці 2.

Відповідальні за виконання інституції Завдання	Для міської територіальної громади	Для селищної територіальної громади	Для сільської територіальної громади
<p>- Загальна координація, технічне, методичне і організаційне забезпечення роботи з формування і реалізації стратегічного плану</p>	<p>Агенція економічного розвитку і / або зовнішні експерти</p>	<p>- Профільний структурний підрозділ виконавчих органів ради (як правило, відділ економічного розвитку) - Агенція економічного розвитку (за наявності) і / або зовнішні експерти</p>	<p>- Профільний структурний підрозділ виконавчих органів ради (як правило, відділ економічного розвитку) або уповноважена за рішенням виконавчого комітету посадова особа (зазвичай працівник відділу економічного розвитку або фінансового відділу); або невелика міжвідомча група (3–5 осіб). - Агенція економічного розвитку (за наявності) і / або зовнішні експерти</p>
<p>- Загальний контроль за ходом реалізації стратегічного плану</p>	<p>- Голова громади і місцева рада; - Виконавчий комітет - Комісія з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану;</p>	<p>- Голова громади і місцева рада; - Виконавчий комітет - Комісія з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану або Профільний структурний підрозділ виконавчих органів ради - Агенція економічного розвитку (за наявності)</p>	<p>- Голова громади і місцева рада; - Виконавчий комітет - Профільний структурний підрозділ виконавчих органів ради (як правило, відділ економічного розвитку) або уповноважена за рішенням виконавчого комітету посадова особа (зазвичай працівник відділу економічного розвитку або фінансового відділу); або невелика міжвідомча група (3–5 осіб). - Агенція економічного розвитку (за наявності)</p>

Джерело: розробка автора.

Наприклад, у Львові таким органом є управління туризму департаменту економічного розвитку Львівської міської ради, до повноважень якого входить зокрема розробка і супровід реалізації галузевих стратегічних документів, концепцій, програм розвитку туризму та сфери гостинності, адаптація їх до зовнішніх чинників.

Другий рівень організації процесу стратегічного планування передбачає створення Робочої групи зі стратегічного планування (далі – Робоча група) як тимчасового консультативно-дорадчого органу Виконавчого комітету ради громади.

У зв'язку з консолідуючим характером економічної стратегії, розроблення плану потребує залучення широкого кола зацікавлених сторін. До складу Робочої групи, як правило, входять представники місцевої влади, підприємств туристичної індустрії (турфірми, готелі, ресторани, транспортні підприємства, заклади дозвілля, страхові компанії, банки), їх об'єднань (асоціації), туристичних навчальних закладів, громадських організацій та засобів масової інформації. Членство в Робочій групі здійснюється на громадських засадах, а його керівником, як правило, є голова територіальної громади.

Робоча група розглядає та затверджує всі ключові питання, пов'язані з розробленням стратегічного плану: проведення стратегічного аналізу, визначення головної цілі розвитку (місії) соціально-територіального утворення; формулювання стратегічних напрямів досягнення цілі; деталізація цілей у рамках напрямів (стратегічні, операційні) тощо.

У процесі розроблення стратегічного плану розвитку територіальної громади, у якій туризм визначено одним із пріоритетних секторів економіки, виникає потреба у створенні цільової підгрупи з розвитку туризму. Така підгрупа забезпечує поглиблений аналіз туристичного потенціалу території, формування стратегічних і операційних цілей, а також підготовку обґрунтованих пропозицій щодо розвитку туристичної галузі та її інтеграції в загальну стратегію соціально-економічного розвитку громади.

З метою підвищення ефективності формування та реалізації стратегічного плану розвитку туризму в міських і селищних громадах, враховуючи більші масштаби планування та поліфункціональність (ширший набір турпродуктів), доцільно в рамках Робочої групи виділити як самостійні органи цільові робочі групи. Вони забезпечують розробку, реалізацію, моніторинг, коригування та оновлення стратегічного плану за окремими напрямками та проблемними блоками. До складу груп входять представники зацікавлених організацій та профільних підрозділів органів місцевого самоврядування громади.

Цільові робочі групи можуть формуватися за різними критеріями: за окремими туристичними продуктами (культурно-пізнавальний, діловий, подієвий, розважально-відпочинковий тощо); за складовими туристичної індустрії (турфірми, готелі, заклади харчування, заклади розваг тощо); за ключовими передумовами розвитку туризму (нормативно-правове забезпечення, маркетинг, підготовка кадрів тощо); або за комбінованими критеріями.

Основні завдання таких груп включають: підготовку аналітичних матеріалів для виявлення проблем і пріоритетів; розробку, обговорення та узгодження цілей, завдань і заходів відповідного розділу плану; представлення матеріалів на розгляд Робочої групи; організацію виконання передбачених планом заходів тощо.

Ефективність виконання завдань стратегічного плану значною мірою зумовлюється організаційною структурою управління його реалізацією, ключовим елементом якої є Комісія з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану (далі – Комісія). Комісія виступає центральним координаційним органом, що здійснює загальне керівництво процесом виконання стратегічного плану та забезпечує узгодженість реалізації передбачених ним заходів.

Координацію і контроль за реалізацією Стратегії здійснюватимуть Голова громади, виконавчий комітет та місцева рада. На цьому рівні

заслуховуються та затверджуються звіти Комісії, пропозиції щодо внесення змін (оновлення) Стратегії. Рада громади приймає рішення щодо внесення змін до Стратегії. До складу Комісії входять відповідальні за виконання Плану завдань.

Комісію, як правило, очолює голова відповідної територіальної громади. Повний склад Комісії та персональна відповідальність її членів за реалізацію Плану завдань визначаються розпорядженням голови громади. До складу Комісії входять секретар Комісії, який призначається розпорядженням голови громади, працівники виконавчого комітету місцевої ради та підпорядкованих їй структурних підрозділів, а також представники партнерів з реалізації Стратегії. Усі зазначені особи, як правило, брали участь у розробленні Стратегічного плану розвитку територіальної громади та на момент утворення Комісії функціонують як єдина команда.

На нашу думку, доцільно, щоб у міських, селищних і сільських територіальних громадах до складу Комісії входили співголови цільових робочих груп. Як правило, такими співголовами є дві особи: одна представляє органи місцевого самоврядування, інша – зацікавлену організацію, підприємство або інший суб'єкт.

До основних завдань Комісії належать підготовка щорічних звітів про стан реалізації стратегічного плану та їх представлення Виконавчому комітету і Раді громади; обґрунтування управлінських рішень щодо необхідності внесення змін і коригувань до стратегічного плану; відбір заходів та інвестиційних проєктів для першочергового впровадження; затвердження методичних документів, що регламентують порядок дій у межах стратегічного планування, зокрема методик моніторингу реалізації стратегічного плану.

У селищних і сільських територіальних громадах, як свідчить практика, функції Комісії можуть бути покладені на уповноважену за рішенням виконавчого комітету посадову особу (як правило, працівник відділу

економічного розвитку або фінансового відділу); або невелику міжвідомчу групу (3–5 осіб).

У процесі розвитку організаційно-кадрової спроможності територіальної громади доцільним є створення окремого структурного підрозділу з функціями стратегічного аналізу та прогнозування, який здійснюватиме діяльність виключно у сфері стратегічного планування та управління розвитком громади.

У середньостроковій перспективі можливим є варіант передачі функцій стратегічного управління незалежній Агенції місцевого розвитку на засадах партнерства, оформленого цивільно-правовою угодою.

Коли створення Агенції місцевого розвитку є ризикованим (наприклад, у малих сільських громадах з населення 3–5 тис. осіб та обмеженими ресурсами), то така агенція може створюватися у форматі асоціації кількох територіальних громад для забезпечення міжмуніципального співробітництва у сфері соціально-економічного розвитку.

З метою забезпечення реалізації окремих програм і проєктів стратегічного плану створюються робочі групи з представників зацікавлених організацій та структурних підрозділів органів місцевої влади. Ці робочі групи розробляють узгоджені плани дій, визначають обсяги необхідних витрат і можливі джерела фінансування. У разі залучення кількох учасників до реалізації заходів доцільним є чітке визначення функцій кожного з них, їх організаційно-правового статусу (самостійна організація, структурний підрозділ, окрема посадова особа), підпорядкованості, а також виділення відповідальної організації-лідера.

Для проведення моніторингу і оцінки результативності відповідальні особи подають звіти до цільових робочих груп (якщо такі створені) або безпосередньо до Комісії з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану відповідно до визначеного графіка, яка проводить аналіз стану реалізації Стратегії розвитку та Плану заходів з її реалізації (з порівняльною оцінкою ступеня відхилення фактичних значень індикаторів

результативності від їх прогнозованих значень) та підготовлює узагальнений звіт про виконання плану заходів Стратегії розвитку.

На третьому рівні організації процесу стратегічного планування доцільним є створення Агенції економічного розвитку як самостійної інституції, незалежної від органів місцевого самоврядування та приватного бізнесу. Основною метою її діяльності має бути забезпечення розроблення і реалізації стратегічного плану розвитку територіальної громади, а також організація підготовки та супроводу цільових програм і проєктів, спрямованих на виконання економічної стратегії громади.

Для міських територіальних громад найбільш прийнятним варіантом забезпечення загальної координації, а також технічного, методичного й організаційного супроводу процесів формування та реалізації стратегічного плану є створення такої інституції у формі окремого структурного підрозділу міської ради. До його складу доцільно залучати провідних фахівців, спеціалістів і науковців, які мають ґрунтовні знання та досвід у сфері розвитку туристичної галузі відповідного територіального утворення.

Прикладом такої практики є комунальна установа «Інститут розвитку громади» Жовківської міської ради, яка забезпечує розроблення та реалізацію проєктів, спрямованих на розвиток громади і надає аналітичну підтримку у процесі формування та впровадження стратегії розвитку з метою підвищення якості життя населення у Жовківській громаді.

Прикладом такої практики є комунальна установа «Інститут розвитку громади», створена за рішенням Жовківської міської ради у 2021 році, яка виступає її засновником та діє від імені Жовківської міської територіальної громади. Її діяльність здійснюється на засадах комунальної власності, неприбутковості, підзвітності та підконтрольності виконавчому комітету Жовківської міської ради, відповідно до затвердженого статуту та чинного законодавства України. Установа забезпечує розроблення та реалізацію проєктів, спрямованих на розвиток громади і надає аналітичну підтримку у

процесі формування та впровадження стратегії розвитку з метою підвищення якості життя населення у Жовківській громаді.

Ще одним прикладом є комунальна установа «Інститут міста», створена Львівською міською радою у 2009 році як неприбуткова установа, заснована на комунальній власності і підпорядкована виконавчому комітету Львівської міської ради. Установа виступає ключовою інституцією експертно-аналітичного супроводу процесів формування та реалізації Стратегії розвитку міста, виконуючи функції аналітичного, методологічного, координаційного та моніторингового забезпечення стратегічного управління соціально-територіальним утворенням.

З метою підвищення якості методичного забезпечення процесів розроблення, реалізації та моніторингу стратегічного плану, а також виконання окремих аналітичних завдань (зокрема аналізу зовнішнього середовища туристичного центру, формування системи індикаторів за заходами, проєктами, цілями та напрямками плану) відповідна структура може залучати на договірній основі провідних фахівців і науковців територіальної громади, зовнішніх експертів, а також науково-дослідні установи, що функціонують у межах соціально-територіального утворення.

До основних завдань такого структурного підрозділу органів місцевого самоврядування належать:

- забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки формування та розвитку інституцій реалізації стратегічного плану;
- розроблення пропозицій щодо залучення фінансових ресурсів для реалізації програм і проєктів у межах стратегії розвитку туризму територіальної громади;
- організація підготовки проєктів і окремих програм розвитку туризму, а також проведення конкурсних процедур;
- координація розроблення стратегічного плану розвитку туристичного центру з іншими видами планових документів (зокрема з бюджетом) і програмами на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях;

– забезпечення дотримання загального графіка робіт зі стратегічного планування;

– підготовка поточних (щоквартальних, піврічних) та зведених щорічних звітів з моніторингу реалізації стратегічного плану, що містять оцінку ступеня його виконання, виявлення проблем і обґрунтування необхідних коригувань за заходами, завданнями та цілями, з подальшим поданням цих матеріалів органам місцевої влади та іншим зацікавленим сторонам;

– організація зв'язків із громадськістю у процесі розроблення та реалізації стратегічного плану, зокрема інформування через засоби масової інформації, створення й підтримка офіційного вебсайту стратегічного плану туристичного центру, а також залучення громадськості до контролю за його реалізацією;

– забезпечення безперервності роботи над стратегічним планом на всіх етапах циклу стратегічного планування: розроблення, реалізація, моніторинг, коригування та оновлення.

Фінансування діяльності агентства економічного розвитку здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету, ресурсів міжнародної технічної допомоги, власних надходжень від надання платних послуг, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

Водночас у селищних і сільських територіальних громадах, які часто не мають достатніх можливостей для створення такого підрозділу (через відсутність закладів вищої освіти та наукових установ, обмежені фінансові ресурси, дефіцит професійних кадрів), доцільним є залучення зовнішніх експертів.

Так, до розроблення Стратегії розвитку Славської територіальної громади до 2027 року залучені експерти Інституту регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України. Вітчизняний аналітичний центр «We Build Ukraine» виступає експертно-аналітичним партнером, забезпечуючи

методологічну, аналітичну та консультаційну підтримку у сферах фінансів, інвестицій та стратегічного планування.

Особливо цінним є досвід Жовкви, де був створений Туристичний інформаційний центр (ТІЦ) як комунальне комерційне підприємство. Крім основних завдань, а саме надання туристам та місцевим мешканцям інформації в сфері туризму, продаж карт, путівників, сувенірів, ТІЦ також виконує функції турагенції, надаючи безпосередньо туристичні послуги. Крім того, центр проводить дослідження та моніторинг туристичного ринку, координує ініціативи з розвитку туристичної інфраструктури та організовує маркетингові кампанії для просування міста як туристичного центру. За час свого існування ТІЦ реалізував близько 15 транскордонних проєктів з різних європейських фондів.

У рамках Стратегії розвитку Жовківської міської ТГ на період до 2028 року ТІЦ виступає виконавцем багатьох заходів (проєктів, програм), спрямованих на розвиток туризму як у місті, так і в громаді загалом.

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність застосування партнерського підходу до стратегічного планування розвитку туризму в територіальних громадах з урахуванням їх типологічних особливостей. Доведено, що ефективність стратегічного планування у туристичній сфері безпосередньо залежить від рівня інклюзивності процесу, узгодженості дій суб'єктів місцевого розвитку та сформованості інституційного середовища реалізації стратегічних рішень.

Встановлено, що міські, селищні та сільські територіальні громади характеризуються різними стартовими умовами розвитку туризму, ресурсним потенціалом та управлінською спроможністю, що зумовлює необхідність диференціації стратегічних цілей, інструментів і механізмів їх досягнення. Універсальні підходи до формування туристичних стратегій є малоефективними, натомість обґрунтованим є застосування адаптованих моделей стратегічного планування залежно від типу територіальної громади.

Доведено, що ключовою передумовою результативної реалізації стратегічних планів розвитку туризму є формування чіткої системи інституційного забезпечення, яка включає координаційні органи на політичному та операційному рівнях, робочу групу з стратегічного планування, комісію з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану, а також агенцію місцевого (економічного) розвитку як незалежну інституцію аналітичного та методичного супроводу.

Обґрунтовано, що у міських і селищних територіальних громадах доцільним є створення розгалуженої організаційної структури управління реалізацією стратегічних планів, тоді як у сільських громадах ефективними є спрощені інституційні моделі з можливістю залучення зовнішніх експертів та міжмуніципального співробітництва.

Література:

1. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.

2. Дерун Т. М. Навчальний посібник для депутатів місцевих рад об'єднаних територіальних громад. Видання друге / Асоціація міст України. К., ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 164 с.

3. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П. Муніципальний менеджмент : Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. К. : Знання, 2006. 420 с.

4. «Про засади державної регіональної політики» : Закон України № 156-VIII 05.02.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 28.11.2025).

5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України №265 від 21.12.2022 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (дата звернення: 28.11.2025).

6. Стратегія розвитку Бібрської міської територіальної громади на 2025-2030 роки. URL: http://www.bibrka-rada.gov.ua/public/uploads/ckeditor/files/2025/Strategia/Strategia_VibrskaMTG.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

7. Стратегія розвитку Жовківської міської територіальної громади на період до 2028 року. URL: <https://zhovkva-rada.gov.ua/dijalnist-radi/strategija-gromadi.html> (дата звернення: 28.11.2025).

8. Стратегія розвитку Івано-Франківської територіальної громади на період до 2027 року та Плану заходів на 2023 – 2024 роки з її реалізації. URL: <https://if-gromada.gov.ua/strategii-rozvitku-ivano-frankivskoi-teritorialnoi-gromadi-na-period-do-2027-roku-ta-planu-zahodiv-na-2023-%E2%80%93-2024-roki-z-ii-realizacii-ta-z-16-20-24-11-04-2023/> (дата звернення: 28.11.2025).

9. Стратегія розвитку Самбірської міської територіальної громади на період до 2027 року. URL: <https://sambircity.gov.ua/strategiya-rozvitku-gromadi/> (дата звернення: 28.11.2025).

10. Стратегія розвитку Сколівської міської територіальної громади на період до 2027 року. URL: <https://skole-rada.gov.ua/news/1672313555/> (дата звернення: 28.11.2025).

11. Стратегія розвитку Славської селищної територіальної громади до 2025 року. URL: <https://gromada.org.ua/gromada/slavska/docs/75377/> (дата звернення: 28.11.2025).

12. Стратегія розвитку туризму у місті Золочеві Львівської області. URL: https://zlmr.gov.ua/phocadownload/Sesii_miskradu/2020/2516%20від%2010.11.2020%20року%20Щодо%20затвердження%20Стратегії%20розвитку%20туризму.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

13. Стратегія розвитку Трускавецького субрегіону на період до 2028 року URL: <https://truskavets.ua/wp-content/uploads/2019/pdf/UK-2028-Truskavetst-sub-region-development-strategy.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

14. Стратегія сталого розвитку Солонківської сільської об'єднаної територіальної громади на 2019-2027 роки (нова редакція). URL: <https://solonkivska-gromada.gov.ua/strategiya-solonkivskoi-otg-15-55-14-11-03-2020/> (дата звернення: 28.11.2025).

15. Структура реалізації Стратегії підвищення конкурентоспроможності м. Львова до 2015 року. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/strategija/struktura-realizaciji/> (дата звернення: 28.11.2025).

16. Ткачук А., Кашевський А., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

References

1. Berdanova, O. and Vakulenko, V. (2012), *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku* [Strategic planning of local development], Swiss-Ukrainian project «Support to Decentralization in Ukraine – DESPRO», TOV «Sofiya-A», Kyiv, Ukraine.

2. Derun, T.M. (2017), *Navchalnyi posibnyk dlia deputativ mistsevykh rad obiednanykh terytorialnykh hromad* [Training manual for deputies of local councils of united territorial communities], 2nd ed, Association of Ukrainian Cities, TOV «Pidpriumstvo «VI EN EY», Kyiv, Ukraine.

3. Melnyk, A.F. Monastyrskyi, H.L. and Dudkina, O.P. (2006), *Munitsypalni menedzhment* [Municipal management], Znannia, Kyiv, Ukraine.

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On the principles of state regional policy”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (Accessed 28 November 2025).

5. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine (2022), Order “On approval of Methodological recommendations on the procedure for development, approval, implementation, monitoring and evaluation of strategies for territorial community development”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (Accessed 28 November 2025).

6. Bibrska City Territorial Community (2025), “Development Strategy of the Bibrska City Territorial Community for 2025-2030”, available at: http://www.bibrka-rada.gov.ua/public/uploads/ckeditor/files/2025/Strategia/Strategia_BibrskaMTG.pdf (Accessed 28 November 2025).

7. Zhovkivska City Territorial Community (2028), “Development Strategy of the Zhovkivska City Territorial Community until 2028”, available at: <https://zhovkva-rada.gov.ua/dijalnist-radi/strategija-gromadi.html> (Accessed 28 November 2025).

8. Ivano-Frankivsk Territorial Community (2027), “Development Strategy of the Ivano-Frankivsk Territorial Community until 2027 and Action Plan for 2023-2024”, available at: <https://if-gromada.gov.ua/strategii-rozvitku-ivanofrankivskoi-teritorialnoi-gromadi-na-period-do-2027-roku-ta-planu-zahodiv-na-2023%E2%80%932024-roki-z-ii-realizacii-ta-z-16-20-24-11-04-2023/> (Accessed 28 November 2025).

9. Sambirska City Territorial Community (2027), “Development Strategy of the Sambirska City Territorial Community until 2027”, available at: <https://sambircity.gov.ua/strategiya-rozvitku-gromadi/> (Accessed 28 November 2025).

10. Skolivska City Territorial Community (2027), “Development Strategy of the Skolivska City Territorial Community until 2027”, available at: <https://skole-rada.gov.ua/news/1672313555/> (Accessed 28 November 2025).

11. Slavska Settlement Territorial Community (2025), “Development Strategy of the Slavska Settlement Territorial Community until 2025”, available at: <https://gromada.org.ua/gromada/slavska/docs/75377/> (Accessed 28 November 2025).

12. Zolochiv City Council (2020), “Tourism Development Strategy of the City of Zolochiv, Lviv Region”, available at: https://zlmr.gov.ua/phocadownload/Sesii_miskradu/2020/2516%20vid%2010.11.2020%20roku%20Shchodo%20zatverdzhennia%20Stratehii%20rozvytku%20turyzmu.pdf (Accessed 28 November 2025).

13. Truskavets Subregion (2019), “Development Strategy of the Truskavets Subregion until 2028”, available at: <https://truskavets.ua/wp-content/uploads/2019/pdf/UK-2028-Truskavetst-sub-region-development-strategy.pdf> (Accessed 28 November 2025).

14. Solonkivska Rural United Territorial Community (2019), “Sustainable Development Strategy of the Solonkivska Rural United Territorial Community for 2019–2027 (revised edition)”, available at: <https://solonkivska-gromada.gov.ua/strategiya-solonkivskoi-otg-15-55-14-11-03-2020/> (Accessed 28 November 2025).

15. Lviv City Council (2015), “Implementation structure of the Strategy for increasing competitiveness of the city of Lviv until 2015”, available at: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/strategija/struktura-realizaciji/> (Accessed 28 November 2025).

16. Tkachuk, A. Kashevskyi, A. and Mavko, P. (2016), *Stratehichne planuvannia u hromadi* [Strategic planning in the community], IKTS «Lehal'nyy status», Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.01.2026 р.