

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
Дніпропетровський регіональний інститут
державного управління

Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко

**ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО СУСПІЛЬНОГО
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ
ЗНАНЬ**

Навчальний посібник

Дніпро
ГРАНІ
2018

УДК 351/354

М22

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентіві України
(протокол № 09/220 від 6 грудня 2018 р.)*

Рецензенти:

В. О. Петренко, д-р техн. наук, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проектами НМетАУ;

О. Ю. Бобровська, д-р наук з держ.упр., проф., завідувач кафедри економіки та регіональної політики ДРІДУ НАДУ

Авторський колектив: *Т. В. Маматова* д-р наук з держ.упр., проф.,
В. М. Молоканова д-р техн. наук, проф., *І. А. Чикаренко* д-р наук з держ.
упр., проф.

Маматова Т. В.

М22 Інноваційні інструменти забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах економіки знань : навч. посіб. у слайдах / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко. – Дніпро : ГРАНІ, 2018. – 220. с.

ISBN 978-617-7351-31-2

У навчальному посібнику аналізуються підходи та інструменти забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах економіки знань, визначаються передумови та сутність сталого суспільного розвитку, розкривається зміст процесів та інноваційних технологій управління сталим розвитком. Наводяться цілі та результати вивчення теоретичного матеріалу, питання для самоконтролю знань слухачів, список рекомендованих джерел (основної та додаткової літератури, інтернет-ресурсів).

Видання підготовлене для здобувачів вищої освіти за програмами підготовки галузі знань «Публічне управління та адміністрування», також може бути корисним для практичних працівників – державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, науковців, що займаються дослідженнями проблем у сфері публічного адміністрування.

УДК 351/354

© Маматова Т.В., Молоканова В.М.,

Чикаренко І.А., 2018

© ДРІДУ НАДУ, 2018

© ГРАНІ, 2018

ISBN 978-617-7351-31-2

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.	
УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЛЮДСТВА В ГЛОБАЛЬНОМУ ТА УКРАЇНСЬКОМУ КОНТЕКСТІ	7
1.1. Загальні поняття сталого розвитку: історія виникнення, основні цілі та завдання	7
1.2. Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» та завдання впровадження в Україні європейських стандартів життя	15
1.3. Сталий розвиток громад та застосування міжнародних стандартів ISO у місцевому самоврядуванні	17
Питання для самоперевірки та обговорення	21
Список рекомендованих джерел до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2.	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЦІННОСТЕЙ	22
2.1. Теорія спіральної динаміки та базові поняття управління на основі цінностей	22
2.2. Навколишнє середовище та умови створення цінностей	23
2.3. Соціальний маркетинг та зміна ціннісної орієнтації	40
Питання для самоперевірки та обговорення	45
Список рекомендованих джерел до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3.	
ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У СФЕРІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ	46
3.1. Управління знаннями: спектр концепцій та базові поняття	46
3.2. Управління знаннями при наданні публічних послуг	59
Питання для самоперевірки та обговорення	82
Список рекомендованих джерел до розділу 3	82
РОЗДІЛ 4.	
МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ НА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ	83
4.1. Діяльність міжнародної організації зі стандартизації (ISO) у сфері забезпечення сталого розвитку	83
4.2. Інтеграція вимог міжнародних стандартів на системи управління та аспекти діяльності: ISO серії 9000, ISO серії 14000, ISO 18091, ISO/TS 20121, ISO 26000, ISO 22301, ISO 37120, ONAS серії 18000 та інші).	85
Питання для самоперевірки та обговорення	93
Список рекомендованих джерел до розділу 4	93

РОЗДІЛ 5.	
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ	94
5.1. Визначення поняття «соціальна корпоративна відповідальність» та його розуміння міжнародною спільнотою	94
5.2. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження	102
5.3. Вітчизняний досвід становлення соціальної відповідальності	109
5.4. Розвиток концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні	115
Питання для самоперевірки та обговорення	120
Список рекомендованих джерел до розділу 5	120
РОЗДІЛ 6	
ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ	121
6.1. Програмно-цільові інструменти управління розвитком територій в умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування	121
6.2. Інтеграція стратегічного та проектного підходів для забезпечення сталого розвитку в умовах економіки знань.	133
Питання для самоперевірки та обговорення	168
Список рекомендованих джерел до розділу 6	168
РОЗДІЛ 7	
КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМ ТА РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	172
7.1. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення	172
7.2. Імплементация сучасних менеджмент-орієнтованих підходів у реалізацію концепції кластеризації економіки міста	199
Питання для самоперевірки та обговорення	216
Список рекомендованих джерел до розділу 7	216

ВСТУП

У 2015 році на Саміті ООН зі сталого розвитку запропоновано 17 ключових напрямів сталого розвитку країн світу. Вони замінили цілі розвитку тисячоліття, термін яких закінчився наприкінці 2015 року. Нові цілі сталого розвитку ухвалені на період від 2015 до 2030 року і нараховують 17 глобальних цілей, яким відповідають 169 завдань. Україна також проголошує поступовий перехід до стратегії сталого розвитку та планує системне ведення конкретних дій.

Проте говорити про сталий світовий розвиток людства в сьогоdnішніх умовах можливо лише як про бажання, а не як дійсний стан справ. Для забезпечення сталого розвитку людство має опанувати розумне ставлення до навколишнього середовища та справедливий розподіл ресурсів на основі гуманістичних цінностей, які все ще не поділяються переважно більшістю суспільства. Аналізуючи концепцію сталого розвитку людства як біосоціальної системи, слід застосувати відомий системний закон, за яким стала та надійна лише та система, в якій усі основні елементи та підсистеми також надійні та усталені, тому забезпечення стабільного розвитку регіональної громади як сталої системи є на сьогодні актуальним завданням. Універсальний характер напрямів сталого розвитку, заявлених в ООН, дозволяє громадам вибрати саме той набір цілей, який найкраще відповідає їх діяльності та регіональним умовам.

У середовищі публічного адміністрування управлінці потребують набуття навичок розроблення стратегій сталого розвитку в умовах швидких змін навколишнього середовища та зростання невизначеності майбутнього.

При написанні цього посібника широко використаний досвід передових країн світу щодо запровадження сучасних концепцій, підходів, моделей та інструментарію публічного управління, зокрема менеджмент-орієнтованих підходів: стратегічного, проектного, кластерного, управління змінами тощо.

Так, у посібнику приділена увага питанням формування стратегічного мислення як інструменту подолання складних проблем і опору змінам, базовим динамічним моделям здійснення змін на засадах соціального маркетингу; схарактеризовані основні принципи та проблеми реалізації концепції сталого розвитку в Україні, систему індикаторів сталого розвитку; описане становлення ціннісно орієнтованого публічного управління; розкрита сутність кластерного підходу для підвищення конкурентоспроможності територій; показаний розвиток систем управління знаннями у сфері надання публічних послуг.

Також у навчальному посібнику визначені цілі та очікувані результати вивчення теоретичного матеріалу, питання для самоконтролю знань слухачів, список рекомендованої літератури (основної, додаткової та інтернет-ресурсів).

Навчальний посібник призначений для слухачів освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» у межах вивчення однойменної навчальної дисципліни за вибором ПП.В.06 «Інноваційні інструменти забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах економіки знань». Окремі матеріали посібника будуть корисні для вивчення окремих тем з дисциплін «Планування розвитку територій», «Територіальне управління в умовах реформ» та дисципліни варіативного блоку: «Інструменти територіального розвитку».

Посібник також буде корисним для слухачів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» під час вивчення дисципліни нормативного блоку «Стратегічне планування» та дисципліни спеціалізації «Муніципальний менеджмент», для практичних працівників органів влади та управління будь-якого рівня, слухачів навчальних програм за системою підвищення кваліфікації кадрів – державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, аспірантів, здобувачів наукового ступеню.







Колектив авторів:

МАМАТОВА Т.В., доктор наук з державного управління, професор (розділи 3 – 5);

МОЛОКАНОВА В.М., доктор технічних наук, професор (розділи 1 – 2)


ЧИКАРЕНКО І.А., доктор наук з державного управління, доцент (розділи 6 – 7).

Умовні позначення:

	Визначення
	Зверніть увагу
	Посилання (на джерело, додаток тощо)
	Питання для самоперевірки та обговорення
	Висновки
	Довідка, приклад, досвід, кращі практики


РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЛЮДСТВА У ГЛОБАЛЬНОМУ ТА УКРАЇНСЬКОМУ КОНТЕКСТІ

	Мета розділу: надання системних знань щодо забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах економіки знань, формування у майбутніх науковців умінь управління процесами виконання розвитку систем будь-якого рівня.
---	--


Після вивчення матеріалів розділу слухачі повинні:

- застосовувати у практиці публічно-управлінської діяльності інноваційні інструменти забезпечення сталого суспільного розвитку;
- мати уявлення про орієнтири, цілі та завдання запровадження стратегій сталого розвитку на місцевому рівні;
- уміти застосовувати інструментарій управління сталим розвитком у практичній діяльності.

	<ul style="list-style-type: none">■ Сталій розвиток (<i>англ. Sustainable development</i>) — загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.■ Сталій розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби
---	--

План

- 1.1. Загальні поняття сталого розвитку: історія виникнення, основні цілі та завдання.
- 1.2. Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» та завдання впровадження в Україні європейських стандартів життя.
- 1.3. Сталій розвиток громад та застосування міжнародних стандартів ISO у місцевому самоврядуванні.

	<ol style="list-style-type: none">1. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» – Режим доступу : http://www.un.org.ua/ua/publikatsii-ta-zvyty/un-in-ukraine-publications/4203-2017-natsionalna-dopovid-tsili-staloho-rozvytku-ukraina2. Глобальні цілі сталого розвитку 2030. – http://www.un.org.ua/images/documents/3615/tsili_web(2).pdf3. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». – http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf
---	---

Слайд 1



Сталий розвиток Sustainable Development

Слайд 2



1. Що таке сталий розвиток?
2. Які цілі визначає ООН щодо сталого розвитку?
3. Чи існують специфічні цілі сталого розвитку для України?
4. Яким чином Європейський Союз упроваджує принципи сталого розвитку?
5. Які основні пріоритети визначає Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»?
6. Яким є внесок громади у забезпечення сталого розвитку?
7. Чи може захід/подія/проект, що реалізується в громаді / на території, сприяти сталому розвитку?

Слайд 3

Сталий розвиток Sustainable Development

- Це розвиток, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи при цьому під загрозу можливість наступних поколінь задовольняти свої потреби.
- Сталий розвиток передбачає інтегрування цілей високої якості життя, здоров'я та добробуту із соціальною справедливістю, забезпеченням здатності планети підтримувати життя в усьому його розмаїтті.



Джерело:
ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility

Змісту поняття «sustainable development» також відповідає переклад «життєзберігаючий розвиток» !!!

3

Слайд 4

Сталий розвиток Sustainable Development

- Сталий розвиток вимагає узгоджених зусиль щодо створення всеосяжного, сталого та стійкого майбутнього для людей та планети.
- Для досягнення сталого розвитку надзвичайно важливо гармонізувати три основні елементи:
 - економічне зростання,
 - соціальну інтеграцію,
 - охорону навколишнього середовища.
- Ці елементи взаємопов'язані, і всі вони мають вирішальне значення для добробуту окремих людей та суспільств.



Джерело:
Про Глобальні цілі, 2018 / Представництво ООН в Україні. –
<http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili>

4

Слайд 5

Сталий розвиток Sustainable Development



- Три аспекти сталого розвитку:
 - Екологічний.
 - Економічний.
 - Соціальний.
- Пріоритетні напрями забезпечення сталого розвитку в Україні:
 - виробництво та споживання конкурентоспроможної продукції з низькою матеріало- та енергомісткістю,
 - збереження та відтворення довкілля,
 - соціальна адаптація та реабілітація населення з метою збільшення тривалості життя.

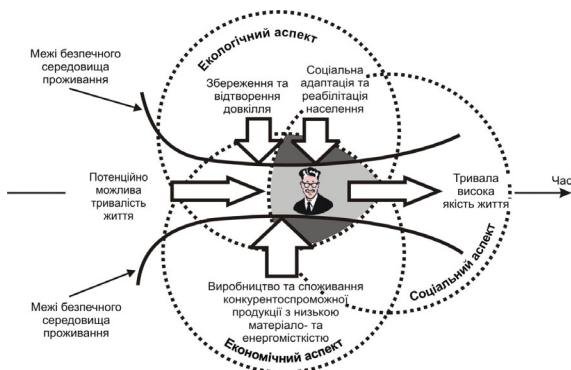
Саме ці три напрями знайшли своє відображення в моделі опису проблемної ситуації, що пов'язана з життєдіяльністю особистості див. слайд 6



5

Слайд 6

Модель опису проблемної ситуації, пов'язаної із життєдіяльністю особистості



Джепеню: Valery Mamatov, Tetyana Mamatova, Valentin Rach, 2004, Quality Improvement of Technical Regulation State Bodies as a Factor of Region Sustainable Development, The 48th EOQ Congress

6

Слайд 7

Сталий розвиток Sustainable Development



Основні вимоги стратегії сталого розвитку визначають зміни формування та розвитку:

1. Політичної системи, що забезпечує участь широких верств населення в прийнятті рішень.
2. Економічної системи, яка забезпечує розширене відтворення й технічний прогрес на власній базі, що постійно зміцнюється.
3. Соціальної системи, яка забезпечує зняття напружень, що виникають у разі негармонійного економічного розвитку.
4. Системи виробництва, що зберігає еколого-ресурсну базу.
5. Технологічної системи, що забезпечує постійний пошук нових рішень.
6. Міжнародної системи, яка сприяє сталості торговельних і фінансових зв'язків.
7. Адміністративної системи, достатньо гнучкої й такої, що має можливість до самокоригування.

Джерело:
World Commission on Environment and Development, 1987. Our Common Future
<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

7

Слайд 8

Глобальні цілі сталого розвитку



- У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся саміт ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 року, на якому затверджено нові орієнтири розвитку.
- Підсумковим документом саміту **«Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року»** затверджено 17 цілей сталого розвитку та 169 завдань.

Джерело:
Про Глобальні цілі, 2018 / Представництво ООН в Україні. –
<http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments>

8

Слайд 9

ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ
Сталого Розвитку

1 БІДНОСТІ
2 ГОЛОДУ
3 ГАРНЕ ЗДОРОВ'Я
4 ЯКІСНА ОСВІТА
5 ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ
6 ЧИСТА ВОДА ТА НАЛЕЖНІ САНІТАРНІ УМОВИ
7 ВІДНОВЛЕНА ЕНЕРГІЯ
8 ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ
9 ІННОВАЦІЇ ТА ІНФРАСТРУКТУРА
10 ЗМЕНШЕННЯ НЕРІВНОСТІ
11 СТАЛІ РОЗВИТОК МІСТ ТА СПІЛЬНОТ
12 ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ
13 БОРЬБА ЗІ ЗМІНОЮ КЛІМАТУ
14 ЗБЕРЕЖЕННЯ МОРСЬКИХ ЕКОСИСТЕМ
15 ЗБЕРЕЖЕННЯ ЕКОСИСТЕМ СУШІ
16 МИР ТА СПРАВЕДЛИВІСТЬ
17 ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ
2030

Джерело:
Глобальні Цілі сталого розвитку 2030. -
[http://www.un.org.ua/images/documents/3615/ciuli_web\(2\).pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/3615/ciuli_web(2).pdf)

9

Слайд 10

Глобальні цілі сталого розвитку

- Глобальні цілі офіційно набули чинності **1 січня 2016 року**.
- Протягом наступних **п'ятнадцяти років** країни будуть спрямовувати свої зусилля на подолання всіх форм бідності, на боротьбу з нерівністю та на усунення негативних проявів кліматичних змін.
- Глобальні цілі спираються на успіх «Цілей розвитку тисячоліття» і продовжують їх, щоб подолати всі форми бідності.
- Нові цілі унікальні тим, що закликають до дій всі країни – бідні, багаті і з середнім рівнем доходу – щоб сприяти процвітанню та захисту планети.



Джерело:
Про Глобальні цілі, 2018 / Представництво ООН в Україні. –
<http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsilii>

Слайд 11

Цілі сталого розвитку в Україні

- Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку.
- Для встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року на засадах принципу «Нікого не залишити осторонь» започатковано інклюзивний процес адаптації цілей сталого розвитку.
- Кожну глобальну ціль розглянуто з урахуванням специфіки національного розвитку.
- Процес визначення завдань цілей сталого розвитку та встановлення базового рівня для організації подальшого (на 15 років) моніторингу започаткував національний дискурс щодо вимірювання суспільного прогресу в цілому та удосконалення системи національної статистики.

Джерело:
Про Глобальні цілі, 2018 / Представництво ООН в Україні. –
<http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments>

11

Слайд 12

Цілі сталого розвитку в Україні

- Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» надає бачення орієнтирів досягнення Україною Цілей сталого розвитку.
- У доповіді наведено результати адаптації 17 глобальних ЦСР з урахуванням специфіки національного розвитку.
- Бенчмаркінгові орієнтири для досягнення до 2030 року встановлено на підставі розрахунково-прогнозної роботи з використанням сценарних підходів до визначення напрямів розвитку країни на довгострокову перспективу.
- Необхідним є створення відкритої платформи для забезпечення широкої участі всіх зацікавлених у моніторингу досягнення цілей.



Джерело:
Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». –
http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf

12

Слайд 13

Стратегія розумного, сталого та всеосяжного зростання «Європа–2020»

- Європейський Союз виступає світовим лідером з упровадження принципу сталого розвитку.
- Стратегія розумного, сталого та всеосяжного зростання «Європа–2020» реалізується в ЄС з 2010 р.



Джерело:
European strategy for smart, sustainable and inclusive growth «Europe 2020»,
European Commission, 2010

13

Слайд 14

Стратегія розумного, сталого та всеосяжного зростання «Європа–2020»

- Основні чинники зміцнення економіки відповідно до Стратегії «Європа–2020»:
 - **РОЗУМНЕ зростання (SMART):** розвиток економіки, заснованої на **знаннях та інноваціях**.
 - **СТАЛЕ зростання (SUSTAINABLE):** створення економіки, заснованої на **доцільному використанні ресурсів, екології та конкуренції**.
 - **УСЕОСЯЖНЕ зростання (INCLUSIVE):** сприяння підвищенню рівня зайнятості населення, **досягнення соціальної та територіальної згоди**.

Джерело:
European strategy for smart, sustainable and inclusive growth «Europe 2020»,
European Commission, 2010

14

Слайд 15

Стратегія сталого розвитку «Україна–2020»

- **Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020» :**
Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/201512
- **Метою Стратегії** є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі.
- Стратегія передбачає в рамках **чотирьох векторів** руху реалізацію **62 реформ та програм розвитку держави.**
- Реалізація Стратегії передбачає досягнення **25 ключових показників**, що оцінюють хід виконання реформ та програм.

Джерело:
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

15

Слайд 16

Стратегія сталого розвитку «Україна–2020»



СТАЛИЙ РОЗВИТОК КРАЇНИ

- **ВЕКТОР РОЗВИТКУ** – це забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя.
- Україна має стати державою з сильною економікою та передовими інноваціями.
- Для цього, передусім, необхідно відновити макроекономічну стабільність, забезпечити стійке зростання економіки екологічно невиснажливим способом, створити сприятливі умови для ведення господарської діяльності та прозору податкову систему.

Джерело:
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

16

Слайд 17

Стратегія сталого розвитку «Україна–2020»



БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ
ТА ГРОМАДЯН

- **ВЕКТОР БЕЗПЕКИ** – це забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій і приватної власності.
- Україна має стати державою, здатною захистити свої кордони та забезпечити мир не тільки на своїй території, а й у європейському регіоні.
- Визначальною основою безпеки має також стати забезпечення чесного і неупередженого правосуддя, невідкладне проведення очищення влади на всіх рівнях та забезпечення впровадження ефективних механізмів протидії корупції.
- Особливу увагу потрібно приділити безпеці життя та здоров'я людини, що неможливо без ефективної медицини, захищеності соціально вразливих верств населення, безпечного стану довкілля і доступу до якісної питної води, безпечних харчових продуктів та промислових товарів.

Джерело:
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

17

Слайд 18

Стратегія сталого розвитку «Україна–2020»



ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І СОЦІАЛЬНА
СПРАВЕДЛИВІСТЬ

- **ВЕКТОР ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ** – це забезпечення гарантій, що кожен громадянин, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак, матиме доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров'я та інших послуг у державному та приватному секторах.
- **Територіальні громади самостійно вирішуватимуть питання місцевого значення**, свого добробуту і нестимуть відповідальність за розвиток всієї країни.

Джерело:
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

18

Слайд 19

Стратегія сталого розвитку «Україна–2020»



ГОРДІСТЬ ЗА УКРАЇНУ В ЄВРОПІ
ТА СВІТІ

- **ВЕКТОР ГОРДОСТІ** – це забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт.
- Україна повинна зайняти гідне місце серед провідних держав світу, створити належні умови життя і праці для виховання власних талантів, а також залучення найкращих світових спеціалістів різних галузей.

Джерело:
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

19

Слайд 20

Внесок громади в забезпечення сталого розвитку

- Основні ініціативи світових країн-лідерів щодо забезпечення сталості розвитку належать **органам місцевого самоврядування** як найбільш ефективним органам управління справами місцевого значення.
- Реалізувати соціальні, економічні та екологічні аспекти сталого розвитку і тим самим покращити якість життя населення можливо за умови **концентрації влади на базовому рівні**, коли органи місцевого самоврядування мають можливість витратити значні бюджетні кошти конкретного села, селища, міста на розвиток інфраструктури та сфери послуг **за принципом субсидіарності**, а також
 - фінансувати наукові проекти та розробки науковців і фахівців з конкретних напрямів, у т.ч. спільних з міжнародними організаціями й установами, які в майбутньому компенсують ці втрати позитивним ефектом.

Джерело:
Васильєва О.І., Васильєва Н.В., 2018.
Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад.

20

Слайд 21

16 принципів сталого розвитку громади

- **Люди здатні змінювати світ** - Human beings can transform their world
- **Розвиток починається зсередини** - Development comes from within
- **Відновлення – необхідний складник розвитку** – Healing
- **Бути справедливим – непорушне правило** – Justice
- **Немає бачення, немає розвитку** – No vision. No development
- **Автентичний розвиток на основі культури** – Culture
- **Комплексний підхід** – Interconnectedness
- **Біль одного є боєм кожного; честь одного є честью усіх** – The hurt of one is the hurt of all; the honour of one is the honour of all



Джерело:

Four worlds centre for development learning. 16 Principles for recreating the world.

<http://www.fourworlds.ca/>

Переклад: <http://sg.vn.ua/news/16-pryntsyypiv-stalogo-rozvytku-gromady/>

21

Слайд 22

16 принципів сталого розвитку громади

- **Єдність** – необхідна передумова розвитку – Unity
- **Залучення** – рушійна сила розвитку – Participation
- **В основі відновлення та розвитку** – духовність – Spirit
- **Сталий розвиток потребує моральної та етичної основи** – Morals and ethics
- **Навчатися один у одного протягом усього життя** – Learning is the engine of change
- **Сталість** – основна особливість розвитку – Sustainability
- **Рух до позитивного** – головна стратегія розвитку – Move to the positive
- **Станьте тими змінами, які ВИ прагнете побачити** – Be the change YOU want to see



Джерело:

Four worlds centre for development learning. 16 Principles for recreating the world.

<http://www.fourworlds.ca/>

Переклад: <http://sg.vn.ua/news/16-pryntsyypiv-stalogo-rozvytku-gromady/>

22

Слайд 23

Настанови ISO 37120 Сталий розвиток громад



- Міжнародний стандарт **ISO 37120:2014**
«Сталий розвиток для громад – Показники місцевих послуг та якості життя»
- Це перший міжнародний стандарт, який надає **настанови щодо ключових показників результативності (KPI's)** для міст і може використовуватись для порівняння.
- Стандарт містить **100 метрик**, з яких **46 є ключовими та 54 підтримуючими** за такими аспектами: економіка, освіта, енергетика, екологія, фінанси, пожежна безпека та інші надзвичайні ситуації, врядування, охорона здоров'я, дозвілля, безпека, житло, тверді відходи, комунікації та інновації, транспорт, міське планування, каналізація, водопостачання та санітарні служби.
- Стандарт може бути використаний будь-яким містом, муніципалітетом чи органом місцевого самоврядування для **вимірювання ефективності незалежно від розмірів та місця розташування.**

Джерело:
ISO 37120:2014 Sustainable development of communities – Indicators for city services and quality of life. - <https://www.iso.org/standard/62436.html>

23

Слайд 24

Настанови ISO 18091 ISO 9001:2008 у місцевому самоврядуванні



- Міжнародний стандарт **ISO 18091:2014**
«Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в місцевому самоврядуванні»
- У Додатку В до стандарту наведено **методику діагностики/самооцінки** із визначення операційних умов, процесів та досягнутих результатів з метою підсилення адміністративних структур та впровадження дій для покращення продуктів/послуг для споживачів/громадян.
- Система оцінювання налічує **39 показників**, розподілених за чотирма категоріями:
 - інституційний розвиток для належного врядування,
 - сталий економічний розвиток,
 - соціальний розвиток,
 - сталий екологічний розвиток.

Джерело:
ISO 18091:2014 Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government. - <https://www.iso.org/standard/61386.html>

24

Настанови ISO 20121 Системи менеджменту сталості заходів



- Міжнародний стандарт **ISO 20121:2012**
«Системи менеджменту сталості заходів – Настанови щодо застосування»
- Впровадження стандарту гарантує, що будь-які заходи, починаючи від місцевих свят і закінчуючи «мега-подіями», такими як олімпійські ігри:
 - залишать після себе лише **позитивні економічні, екологічні та соціальні наслідки**,
 - будуть супроводжуватися **мінімальною кількістю відходів, зниженням споживання електроенергії, а також інших ресурсів**.
- Містить рекомендації /настанови та опис кращої практики.
- Основною перевагою застосування вимог ISO 20121 визнано те, що **стандарт забезпечує стратегічний і послідовний підхід до діяльності у сфері сталого розвитку**.

Джерело:
ISO 20121:2012 Event sustainability management systems — Requirements with guidance for use. - <https://www.iso.org/iso-20121-sustainable-events.html>

25

Успішні практики ISO 20121



- Збільшення життєвого циклу продукції.
- Оренда, а не покупка нових об'єктів.
- Відновлення об'єктів для повторного використання.
- Компостування відходів.
- Сміттєспалювання із системою повернення тепла.
- 99 % відходів, що виникли під час будівництва Олімпійського парку, перероблено, повторно використано і регеновано.



ISO 20121 wins at Eurovision
«100 000 відвідувачів не зруйнували місто
Malmö (Швеція)»

Головування Данії в Європарламенті (2012)
*Із використанням ISO 20121 проведено близько 100 політичних заходів, від великих конференцій високого рівня, до невеликих семінарів.
*Усі зустрічі були для більш ніж 60 учасників, у найбільших узяли участь 900 осіб.



26


?	<p style="text-align: center;">Питання для самоперевірки та обговорення</p> <ol style="list-style-type: none">1. Що таке сталий розвиток?2. Охарактеризуйте цілі та завдання сталого розвитку людства.3. Які цілі визначає ООН щодо сталого розвитку?4. Чи існують специфічні цілі сталого розвитку для України?5. Яким чином Європейський Союз упроваджує принципи сталого розвитку?6. Які основні пріоритети визначає Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»?7. Яким є внесок громади у забезпечення сталого розвитку?8. Чи може захід/подія/проект, що реалізується в громаді/на території, сприяти сталому розвитку?
----------	---

Список рекомендованих джерел до розділу 1

1. Про Глобальні цілі, 2018 / Представництво ООН в Україні. – <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili>.
2. Глобальні цілі сталого розвитку 2030. - [http://www.un.org.ua/images/documents/3615/цiлi_web\(2\).pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/3615/цiлi_web(2).pdf)
3. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». – http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf
4. Самсонов А. Л. Глобализация или устойчивое развитие? / А. Л. Самсонов. – Режим доступу : <http://www.ecolife.ru/jornal/echo/2001-5-1.shtml>.
5. Соскин О. Глобалізація та економічні проблеми, які вона породжує. Український вимір / Олег Соскин // Економічний часопис-XXI. – 2002. – № 10. – С. 8–10.
6. Сприяння сталому розвитку в Україні. – Режим доступу : <http://www.undpsust.kiev.ua>. – Назва з екрану.
7. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 278 с.
8. Цілі сталого розвитку: що треба знати органам місцевого самоврядування. – Режим доступу: http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/SDG_LocalGov_v05.pdf. – Назва з екрану.
9. European strategy for smart, sustainable and inclusive growth «Europe 2020», European Commission, 2010.


РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЦІННОСТЕЙ

	Мета розділу: надання системних знань щодо концептуальних основ, моделей, методів і засобів, що формують базові засади ціннісно-орієнтованого управління проектами на основі еволюційної теорії цінностей.
---	--


Після вивчення матеріалів розділу слухачі повинні:

- мати уявлення про орієнтири та завдання ціннісно-орієнтованого управління розвитком систем будь-якого рівня на основі еволюційної теорії цінностей;
- застосовувати у практиці публічно-управлінської діяльності підходи та засоби ціннісно-орієнтованого управління;
- уміти застосовувати інструментарій ціннісно-орієнтованого управління у практичній діяльності.

	<ul style="list-style-type: none">■ Управління на основі цінностей (англ. – value management) структурує підхід до створення цінностей, які обумовлені специфічною місією організації.■ Проект (англ. – project) – це комплекс взаємопов'язаних заходів, обмежених у часі та вартості, призначених для створення унікальної цінності, яка визначена місією організації.■ Програма (англ. – program) – це стратегічна форма діяльності організації, розроблена для створення цінностей, які передбачаються місією програми.
---	---

План

- 2.1. Теорія спіральної динаміки та базові поняття управління на основі цінностей.
- 2.2. Навколишнє середовище та умови створення цінностей. Джерела корпоративних цінностей та їх оцінка.
- 2.3. Соціальний маркетинг та зміна ціннісної орієнтації

	Дон Е. Бек. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями / Дон Е. Бек, Крис К. Кован: пер. с англ. – М. : Открытый мир, 2010.– 420 с.
---	---

Слайд 1

Соціальний маркетинг

Професор кафедри менеджменту та управління проектами, д.т.н. Молоканова В.М



Слайд 2

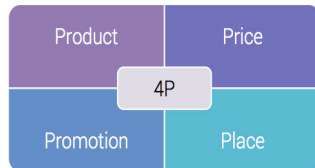
Соціальний маркетинг Традиційний маркетинг

➤ **Соціальний маркетинг** - інструмент маркетингу для поліпшення життя як окремих людей, так і всього суспільства в цілому. Часто соціальний маркетинг стосується таких питань, як екологія, медицина, благодійність і т. ін.

➤ Соціальний маркетинг дозволяє сфокусуватися і надавати ефективну допомогу окремим групам населення

Комплекс маркетингу для товарів та послуг

• Продукт Ціна



• Просування Місце

Слайд 3

Зміні соціальної поведінки



Слайд 4

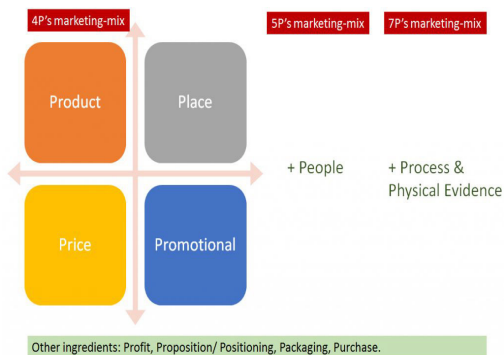
4 головні питання соціального маркетингу

1. Чого ви хочете досягти?
2. Хто Вам може допомогти в цьому?
3. Чому їм не все одно?
4. Як ви збираєтеся зробити, щоб вони хотіли, щоб Ви домоглися свого?

Поведінка визначається вигодами та бар'єрами

Слайд 5

Трансформація моделі 4P у 5P та 7P



Слайд 6

Принципи обміну у СМ

- Сторони бажають мати справу один з одним;
- Сторони обмінюються тим, що є цінним для них;
- Бажана поведінка людей стимулюється якістю, подарунками тощо;
- Знання продукту, бренду, його переваг недостатньо;
- У людей завжди є вибір;
- Клієнт завжди правий!
- Приємно те, що сприймається позитивно!

ФРЕЙМИ МИСЛЕННЯ



- У книзі **"Мислення швидко й повільно"** Д.Канеман на основі досліджень із когнітивної та соціальної психології розкриває таємниці роботи людського мозку, описує неусвідомлені упередження, властивості інтуїтивного та усвідомленого мислення, роль емоцій в оцінних судженнях.
- Книга вчить ефективно користуватися обмеженим ресурсом уваги, ухвалювати рішення в умовах невизначеності й удосконалювати власні судження.

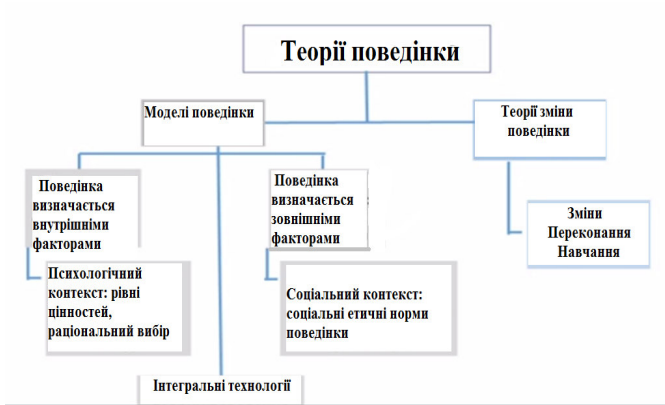


Соціальність рішення

- Люди - соціальні істоти
- Ми споживаємо готових рецептів соціуму
- Ментальні моделі (що добре, що погано)
- Соціальні структури і відносини визначають нашу повсякденну поведінку



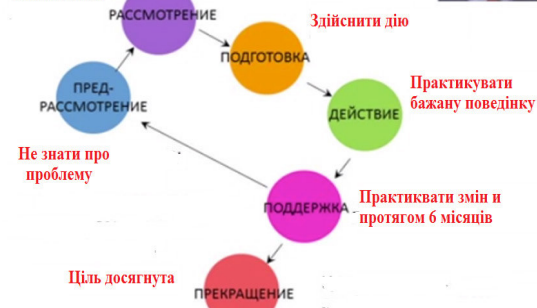
Теорії людської поведінки



Моделі зміни поведінки

Транстеоретична модель зміни поведінки

Розуміти проблему та бажані зміни



Моделі зміни поведінки



Моделі зміни поведінки



Моделі зміни поведінки



Моделі зміни поведінки

Модель соціального поведіння COACC/SCARF (Девід Рок)

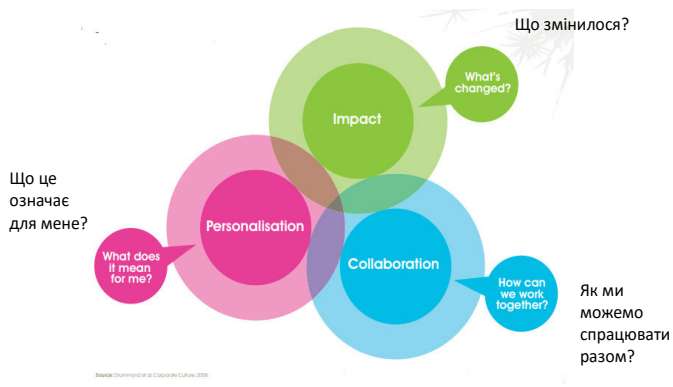
П'ять областей соціального досвіду людини:

- **Статус (S**tatus) - відносна важливість для інших
- **О**пределенность (**C**ertainty) — впевненість у своєму майбутньому
- **А**втономія (**A**utonomy) — відчуття контролю над подіями, можливість вибору
- **С**вязанність (**R**elatedness) — відчуття безпеки в світі, дружескі, а не ворожі стосунки
- **С**праведливість (**F**airness) — сприйняття рівності обміну між людьми

Моделі зміни поведінки



Моделі зміни поведінки



Методи зміни поведінки

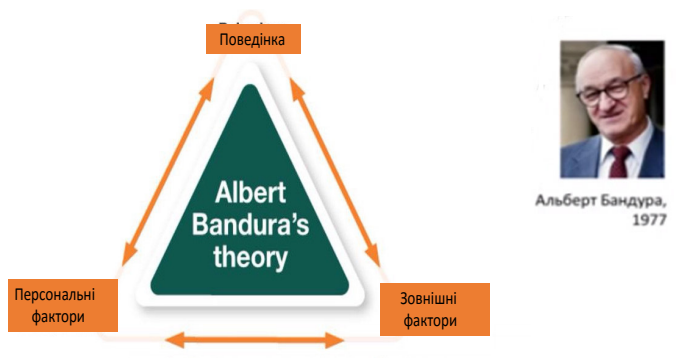


Чотири питання, на які потрібно відповісти, вибираючи модель соціальних змін

1. Чию поведінку необхідно змінити?
2. Яка поведінка має бути змінена?
3. Яку зміну ми хочемо отримати і як ми дізнаємося, що зміна відбулася?
4. Навіщо слід змінити цю поведінку?



Теорія соціального навчання



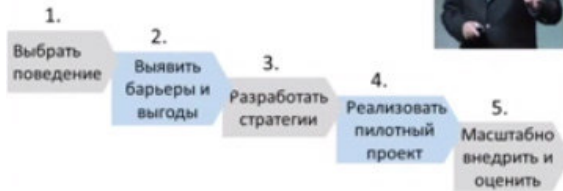
Теорія соціального навчання



Теорія соціального поведінки на основі спільнот

2. Теория социального маркетинга на основе комьюнити

Даг МакКензи-Мор, 2011



Теорія поширення інновацій

3. Теория диффузии инноваций

Эверетт Роджерс, 1995



Моделі зміни поведінки

- Важливі положення
- **Контекст** – сполучення зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають унікальність ситуації
- **Інтелект** – це здатність трансформувати інформацію у корисні знання
- **Досвід** – здатність інтуїтивного продукування знань із власних вражень
- **Цінності** – рівень розуміння нематеріальних цінностей

Соціальний контекст

Динамічний контекст

- Трактування минулого
- Поточні умови
- Майбутні плани



Слайд 25

Тріада соціального контекста



Разумное поведение предполагает:

- адаптацию к своей среде,
- изменение своей среды, или
- выбор лучшей среды

Роберт Стернберг



Слайд 26

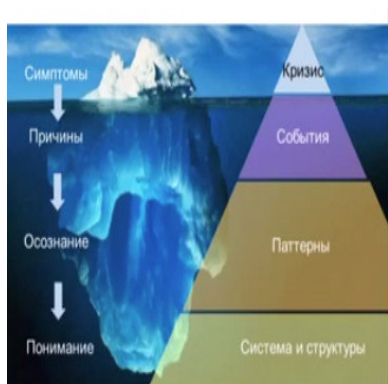
Розробка концепцій публічних просторів



Живете в цьому районі?

Привітальні і інформаційні пункти у громадських просторах міста Ватру

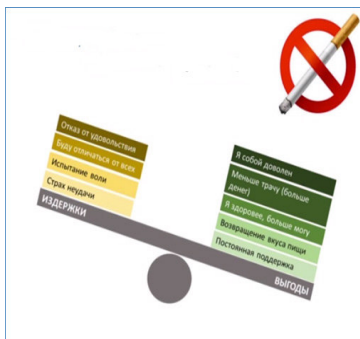
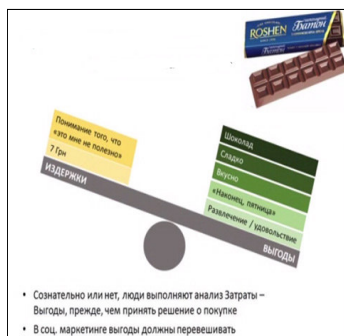
Чому складно зрозуміти?



Какие изменения могут произойти в вашей среде, создав угрозу или возможность для вашей деятельности?

P - политические условия	<ul style="list-style-type: none"> Политика правительства Политическая поддержка и лоббирование Политический ландшафт Политические конфликты
E - экономические условия	<ul style="list-style-type: none"> Уровень инфляции Уровень безработицы Изменение уровней дохода Торговая политика Социальная поддержка и льготы Требования донора
S - социально-культурные условия	<ul style="list-style-type: none"> Культурный уровень населения, грамотность Социальная стратификация и неравенство Доступ к социальным условиям
T - технологические условия	<ul style="list-style-type: none"> Уровень технологических решений Доступ к технологиям
E - экологические условия	<ul style="list-style-type: none"> Природные условия (вода, температура, и т.д.) Природные/техногенные катастрофы и ограничения Уровень загрязненности среды
L - правовые условия	<ul style="list-style-type: none"> Законодательные органы и поддержка Способность изменения законодательства

Концепція обміну



Слайд 29

Мотивація поведінки

Типичные возможные выгоды

- Сбережения
- Комфорт
- Безопасность
- Юмор/веселье
- Эффективность
- Развлечение
- Спокойствие/стабильность
- Вознаграждение
- Здоровье
- Красота/сексуальная привлекательность
- Счастье
- Восхищение
- Отдых
- Признание
- Популярность
- Симпатия
- Удовольствие/избегание боли

Выгоды – это то, чего хотят люди, но не всегда это то, что им объективно необходимо

Типичные возможные барьеры для желательного поведения

- Отношение и темперамент
- Отсутствие или низкая ответственность
- Отсутствие или низкая практичность
- Отсутствие знаний,
- Слабое понимание (отсутствие понимания) последствий
- Отсутствие эмоциональной реакции
- Внешний локус контроля
- Неадекватная социальная, экономическая и/или институциональная инфраструктура

Слайд 30

Сегментация

Общие для всех критерии сегментации

Демографические		Географические	
Возраст	Образование	Страна или регион	Почтовый код
Гендер	Религия	Размер населения	Плотность – город/село
Размер семьи	Раса	Плотность	Климат
Доход	Полонение		
Профессия	Национальность		
Поведенческие		Психографические	
Выгоды – качество, сервис, удобство	Статус пользователя – не пользователь, бывший, потенциальный	Вкусы	Мотивация
Частота использования	Статус лояльности	Индивидуальность	Ценности/убеждения
Этап готовности	Отношение к продукту	Социальный класс	
Обстоятельства – регулярно/в компании			

Различия проявляются в трех ситуациях:

- **При выявлении или охвате членов целевой аудитории:**
разные целевые аудитории могут быть доступны через разные каналы, проживать в разных географических зонах или участвовать в разных типах развлечений;
- **При коммуникации с членами целевой аудитории:**
разные целевые аудитории могут отличаться ценностями, вкусами и стилями жизни, поэтому для привлечения их внимания и установления контакта могут потребоваться разные стили коммуникации;
- **При мотивации членов целевой аудитории:**
разные целевые группы могут быть мотивированы к желательному поведенческому отклику разными стимулами.

Сегментация



Сегментация



Слайд 33

Методи сегментації

- Полезный метод: анализ тех, "Что делают и Кто не делают" (Doer/Nondoer Analysis)*
1. Определить конкретное поведение, которое вам необходимо изучить.
 2. Набрать равные группы тех, кто его демонстрирует и тех, кто не демонстрирует.
 3. Попросить их заполнить одинаковую анкету поведения анкету об этом.
 4. Обработать и проанализировать ответы.
 5. То, в чем эти группы будут похожи, исключить, а то, чем будут отличаться, использовать в качестве критериев сегментации и подсказки возможных интервенций.

Метод оценки сегмента TARPARE

T	Total number - Обладает численность – достаточно ли крупен сегмент?
AR	At Risk - Пропорция людей, подверженных риску в сегменте
P	Persuability - Легко ли убедить сегмент? Могут ли эти люди убедить других?
A	Accessibility - Легко доступен ли сегмент?
R	Resources - Какие ресурсы необходимы для удовлетворения потребностей сегмента?
E	Equity - Обеспечение социальной справедливости потребности в выборе конкретного сегмента?

Еще один полезный подход сегментации – транстеоретическая модель Прохазки-Диклемеента

Предрассмотрение	Люди не знают о проблеме и не собираются изменять свое поведение;
Рассмотрение	Люди знают о проблеме и собираются изменить поведение, но не сейчас;
Подготовка	Люди собираются изменить свое поведение в требуемый период времени
Действие	Люди практикуют желательное поведение
Поддержка	Практикуемое желательное поведение сохраняется более полугода
Прекрытие	Проблема устранена.

Слайд 34

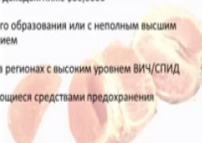
Метод TARPARE

Пример использования метода TARPARE ВИЧ/СПИД

T	Крупная группа (42% афро-американцев) в возрасте 18-34
AR	40% не сдавали анализы в прошлом году и 44% не пользуются средствами предохранения
P	Сегмент Женщин легче убедить, чем мужчин, 99% хотят знать свой статус
A	Относительно легко охватить, есть множество медиа и общественных групп, работающих с ними
R	Влияют на свои семьи, друзей и партнеров, что может дать эффективное использование ресурсов
E	Потребность в этой группе очевидна, потому целесообразно выбрать в качестве целевого сегмента

Результирующий профиль

- Незамужние афро-американки
- В возрасте 18-34 года
- С годовым доходом ниже \$30,000
- Без высшего образования или с неполным высшим образованием
- Живущие в регионах с высоким уровнем ВИЧ/СПИД
- Не пользующиеся средствами предохранения



Соціальний Маркетинговий Мікс

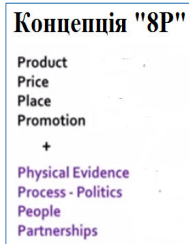
Основа соціального маркетингу

Продукт - зміна поведінки цільової аудиторії

Ціна - витрати та бар'єри цільової аудиторії, які необхідно подолати

Місце - канали, за допомогою яких зміна поведінки просувається

Просування - послання, які зміна поведінки доносить до цільової аудиторії



Соціальний Маркетинговий Мікс "8P"

- Підкріплення (Physical evidence) бажаної поведінки, позитивні результати
- Політика (Politics) – що люди думають про вас та ваші заклики
- Люди (People)– хто ті люди, що реалізують нову поведінку
- Партнерство (Partnership) – хто ваші партнери (стейкхолдери)

Слайд 37

Соціальний Маркетинговий Мікс

При перейменуванні використовують наступні значення класичного міксу:

- ПРОДУКТ – соціальна пропозиція
- ЦІНА – соціальні витрати
- МІСЦЕ – доступність
- ПРОСУВАННЯ – соціальна комунікація



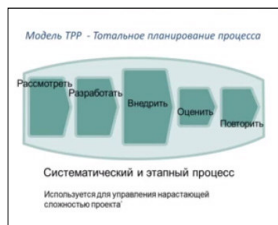
Сью и Кен Питти,
профессора Университета
Кардиффа, Великобритания
Peattie, K. and Peattie, S. (2009). Social marketing: A
Pathway to Consumption Reduction?, Journal of
Business Research 62, pp. 260-268.

Слайд 38

Соціальний Маркетинговий Мікс

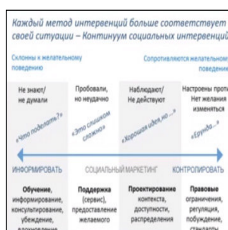
Партнерська взаємодія

- **Нетворкінг** – спонукання до обміну інформацією
- **Координація** – узгодження планів та дій
- **Кооперація** – використання загальних ресурсів
- **Коллаборація** – закріплення організаційних звичок для досягнення загальної мети

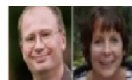


Соціальні інтервенції

- Що використовувати?
- Які методи використовувати та яке співвідношення між ними?
- Які вигоди від соціальної інтервенції?



Соціальні інтервенції



Alan Tapp и Fiona Spotswood
University of the West of England, Bristol

26 техник изменения поведения (Интервенции)

1. Информирование о связи поведения с желательным результатом.
2. Информирование о последствиях.
3. Информировать об одобрении другими.
4. Побуждение к формированию немедленного намерения.
5. Побуждение к выявлению барьеров.
6. Общее поощрение.
7. Последовательное усложнение задач.
8. Инструктирование.
9. Модель или демонстрация поведения.
10. Побуждение к постановке конкретных целей.
11. Побуждение к разбору целей по поведению.
12. Побуждение к само-мониторингу поведения.
13. Обратная связь по результатам.

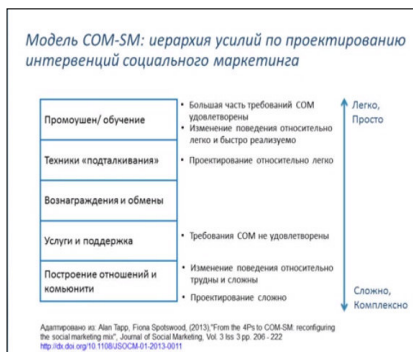
Источник: Charles Barkham, Susan Mitchell, A. Tapp, University of Behavior Change, Fachbereich Sozial- und Verhaltenswissenschaften, American Psychological Association 2008, Vol. 27, No. 3, 279-287

26 техник изменения поведения (продолжение)

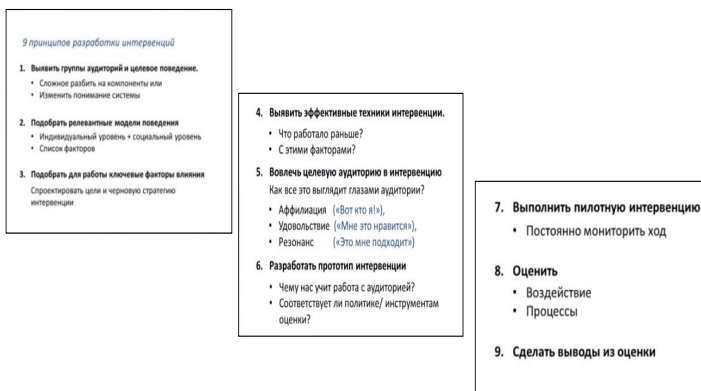
14. Вознаграждения по результату
15. Обучение использованию стимулов или подсказок.
16. Поведенческий контракт.
17. Побуждение к практическому использованию.
18. Последовательные побуждения.
19. Возможности для социального сравнения.
20. Планирование социальной поддержки или изменения.
21. Побуждение идентификации как ролевой модели.
22. Побуждение к рефлексии.
23. Предотвращение возврата к прошлому поведению.
24. Управление стрессом.
25. Мотивационное интервьюирование.
26. Тайм менеджмент.

Источник: Charles Barkham, Susan Mitchell, A. Tapp, University of Behavior Change, Fachbereich Sozial- und Verhaltenswissenschaften, American Psychological Association 2008, Vol. 27, No. 3, 279-287

Соціальні інтервенції



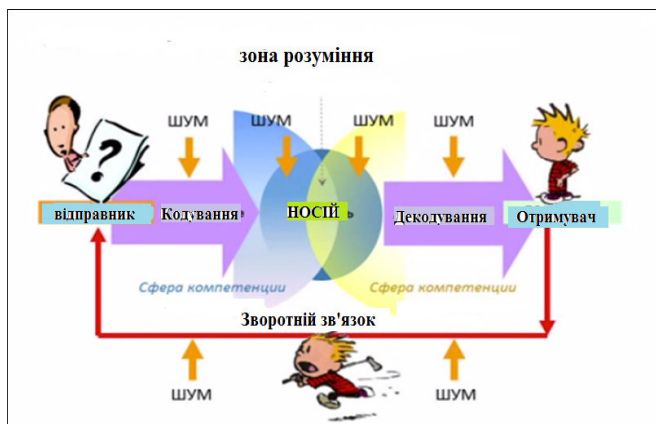
Соціальні інтервенції



Соціальні інтервенції та маркетинговий мікс



Коммунікації у соціальному маркетингу




?	<p style="text-align: center;">Питання для самоперевірки та обговорення</p> <ol style="list-style-type: none">1. Надайте визначення поняття «управління на основі цінностей».2. З яких етапів складається інноваційний процес як джерело появи цінностей програми/проекту?3. Як змінюється методологія загального менеджменту відповідно до ціннісно-орієнтованого підходу.4. Які послідовні кроки відносяться до процесів управління цінностями організаційної системи?5. Назвіть сім загальних індикаторів, що використовують для оцінки цінностей.6. Назвіть декілька моделей зміни соціальної поведінки та поясніть їх особливості7. Поясніть, як використовується соціальний маркетинг для управління цінностями у проектах та програмах.
---	---

Список рекомендованих джерел до розділу 2

1. Бушуев С.Д. Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій // С.Д. Бушуев, Н. С. Бушуєва // Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. праць. Під ред. В. А. Рача. – 2009 – №3 (31). – С.5 -14.
2. Clare W. Graves. Compared with other theories . (англ.). – Режим доступу: http://www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcomp1.htm
3. Дон Е. Бек. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями / Дон Е. Бек, Крис К. Кован: пер. с англ. – М. : Открытый мир, 2010.– 420 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ.; Под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001. – 320 с.
5. Молоканова В.М.. Ціннісно-орієнтоване портфельне управління розвитком організацій: автореферат. док. техн. наук, спец. : 05.13.22 – управління проектами і програмами / В. М. Молоканова. – К. : МОН Укр. Київський нац. ун-т будівництва і архітектури, 2015. – 40 с.
6. Молоканова В. М. Молоканова В.М. Синергетичний аспект адаптації організації до змін зовнішнього середовища / В. М. Молоканова // Восточно-Европейский журнал передовых технологий» зб. наук. пр. – 2015. – № 5/3(77). – С. 4-10. Молоканова В. М.
7. Ціннісно-орієнтований аналіз прийняття рішень в управлінні проектами / Молоканова В.М. // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. – К. : КНУБА. – 2016. – №25 .– С. 32-39.


РОЗДІЛ 3

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У СФЕРІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

	Мета розділу: надання системних знань щодо застосування основних інструментів управління знаннями у сфері надання публічних послуг
---	--


Після вивчення матеріалів розділу слухачі повинні:

- мати уявлення про основні методологічні положення, підходи та інструменти управління знаннями;
- вміти охарактеризувати кращі практики застосування управління знаннями у сфері надання публічних послуг;
- застосовувати у практиці дослідної та публічно-управлінської діяльності основні інструменти управління знаннями у сфері надання публічних послуг.

	<ul style="list-style-type: none">■ Знання (англ. – knowledge) – це суб'єктивні уявні моделі дій, які постійно конструюються (пригадуються та/або генеруються) особистістю адекватно певній ситуації життєдіяльності■ Організаційні знання (англ. – organisational knowledge) – це знання організації, які накопичені у формалізованому вигляді у зв'язках між її співробітниками-особистостями та зв'язках з іншими організаціями■ Управління знаннями (англ. – knowledge management) управляти середовищем, у якому знання можна створювати, відкривати, фіксувати, обмінювати, видобувати, підтверджувати, передавати, приймати, адаптувати й застосовувати з метою створення цінності для справи
---	---

План

- 3.1. Управління знаннями: визначення базових понять. Сутність управління знаннями.
- 3.2. Спектр концепцій управління знаннями. Організаційний дизайн як важлива умова ефективного управління знаннями.
- 3.3. Практики управління знаннями у сфері надання публічних послуг.

	Інструментарій з управління знаннями: методики зберігання та поширення досвіду ; пер. з англ. М. Висоцької. – Швейцарсько-український проект «підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Київ : Софія-А. – 2013. – 144 с.
---	---

Слайд 1

Економіка знань

Сучасні організації функціонують у постіндустріальному суспільстві

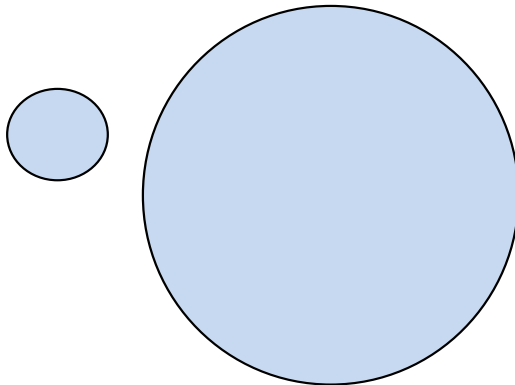
- Остання чверть ХХ ст. – входження до нової економіки – **економіки знань**
- Здатність країни до створення знань, зокрема наукових, їх поширення та ефективне використання для розвитку виробництва стають у такій економіці основними факторами зростання поряд з традиційними джерелами – інвестиціями й трудовими ресурсами



Білорус О. Глобалізація і нова парадигма глобального постіндустріального розвитку / Олег Білорус // Економічний часопис-XXI. – 2002. – № 10. – С. 3 – 7.

Слайд 2

Який % Вашої роботи, експертних знань & досвіду є “видимими”?



Слайд 3

Чи знайомі Вам нижче наведені приклади

- “Не можу знайти потрібні мені документи!”
 - “Чому ми не знали про це раніше?
Можна було б стільки часу зекономити!”
 - “Не можу зв'язатися з потрібною мені людиною швидко,
коли мені потрібна інформація!”
 - “Колега звільнився, і тепер ніхто не знає,
як це робити!”
- *Саме у таких життєвих ситуаціях організації починають усвідомлювати, що їм потрібно дещо, що називається Управлінням Знаннями*

<http://olenaursu.wordpress.com/author/olenaursu/>

3

Слайд 4

Управління знаннями – оксюморон,

тому що ніхто не може реально управляти **активом, що знаходиться у головах співробітників**, та передається, головним чином, через спілкування.



Але ви можете зробити таке:

управляти середовищем, у якому знання можна створювати, відкривати, фіксувати, обмінювати, видобувати, підтверджувати, передавати, приймати, адаптувати й застосовувати.

З метою створення цінності для справи

К.Коллісон

http://www.12manage.com/methods_collison_knowledge_management_ru.html

4

Слайд 5

Дані – Інформація - Знання

Дані ⇒ Інформація ⇒ Знання ⇒ Мудрість

- Ці категорії відрізняються між собою:
 - контекстною залежністю
 - від дуже високої до її повної відсутності
 - можливістю формалізації
 - від абсолютно повної до неможливості формалізації
 - глибиною розуміння
 - від безконтекстно-рольового в контексті кількості та якості до розуміння цілісності у різноманітті і навпаки



Рач В. А. Проектная деятельность в современных условиях / В. А. Рач // Корпоративные системы. – 2004. – № 5. – С. 11 – 14

5

Слайд 6

Дані – Інформація - Знання

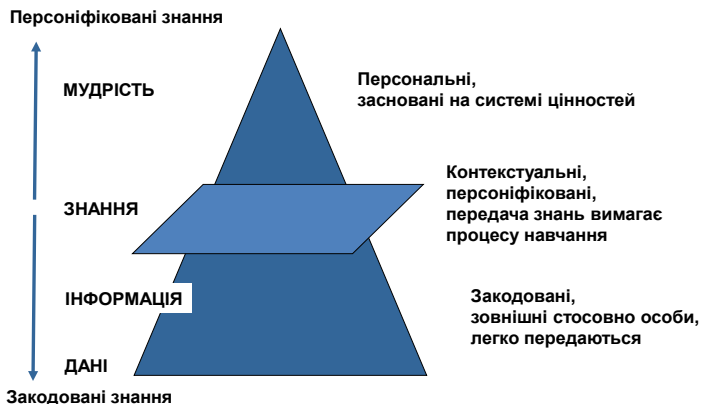
- **Інформація** – це **перетворені в певному контексті дані**, що є змістовними та корисними для конкретних користувачів

З урахуванням чого-небудь



6

Ієрархія знань



Вавжиняк Б. Управління знаннями – виклик майбутнього / Богдан Вавжиняк. – Режим доступу : www.management.com.ua.

7

Компетенція -- Кваліфікація -- Компетентність

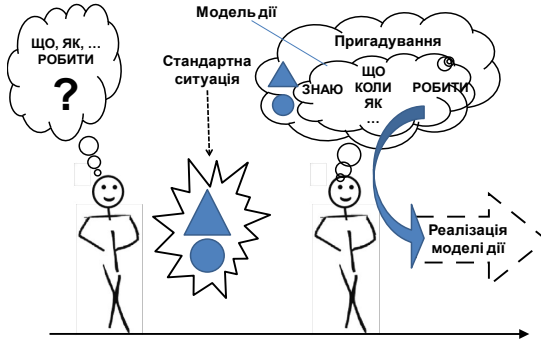
- **Службова компетенція** –
 - це нормативно закріплене коло посадових функцій та обов'язків
- **Кваліфікація** –
 - це здатність особистості проявляти знання,
 - адекватні певним стандартним ситуаціям
 - в рамках службової компетенції
- **Компетентність** –
 - це здатність особистості генерувати нові знання,
 - приймати на їх основі рішення щодо вибору моделі дій,
 - адекватної нестандартній ситуації
 - в рамках службової компетенції

Шейндрого-європейський проект
Програма адаптації в Україні
DESPRO

Професор Рач В.А., 2012
СНУ ім. В.Даля, Луганськ

Слайд 9

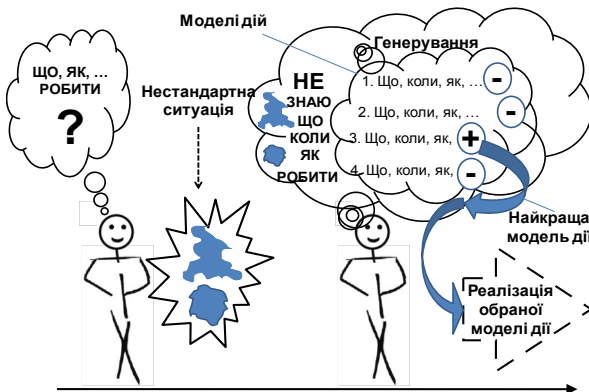
Модель прояву кваліфікації службовця в стандартній ситуації



Професор Рач В.А., 2012
СНУ ім. В.Даля, Луганськ

Слайд 10

Модель прояву компетентності службовця у нестандартній ситуації



Професор Рач В.А., 2012
СНУ ім. В.Даля, Луганськ

Слайд 11



Знання –

це суб'єктивні уявні моделі дій,
які постійно конструюються
(пригадуються та/або генеруються)
особистістю
адекватно певній ситуації
життєдіяльності

Організаційні знання –

- це знання організації,
- які накопичені у формалізованому вигляді
- у зв'язках між її співробітниками-особистостями
- та зв'язках з іншими організаціями

Професор Рач В.А., 2012
СНУ ім. В.Даля, Луганськ

Слайд 12

Модель організаційних знань



Професор Рач В.А., 2012
СНУ ім. В.Даля, Луганськ

Слайд 13

Пітер Друкер про УЗ

- П. Друкер визначив
 - **знання** як головний ресурс, який забезпечує бізнесу конкурентні переваги,
 - а **управління знаннями** як управлінський підхід для врахування особливостей знань як важливого ресурсу



Слайд 14

Пітер Друкер про УЗ

- До знань не можливо застосовувати підходи для менеджменту іншими ресурсами – фізичними, матеріальними, фінансовими



Оскільки:

- людина, яка транслює знання, залишається його власником
 - одне і теж саме знання може передаватись необмежену кількість разів та при трансляції знання в нього стає більше власників
- знання не зношується, навіть навпаки – при постійному використанні воно розвивається та стає більш цінним
- знання існує віртуально та може бути явним та неявним

Слайд 15

“Явне” і “неявне” знання



“явні” / “формалізовані” знання (codifiable knowledge)

(методичні документи, бази даних, звіти)

• “неявні” / “приховані” знання (tacit knowledge)

(досвід окремих людей, мереж та особисті контакти)

<http://blogs.kent.ac.uk/change-academy/2012/04/30/change-and-the-knowledge-iceberg/> 15

Слайд 16

“Явне” і “неявне” знання

- **Явне знання** (explicit knowledge) трактується як знання, яке можливо викласти на папері, на інших носіях інформації, висловити
- Явні знання зафіксовані в текстах в документах, інших формах, накопичуються і зберігаються в сховищах і базах даних, на магнітних носіях
- Ними обмінюються, вони копіюються і відтворюються безліч разів або належать організаціям чи особам на правах приватної власності
- Явні знання прийнято вважати формалізованими знаннями

16

Слайд 17

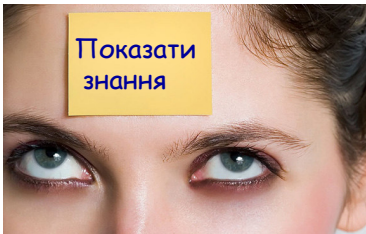
“Явне” і “неявне” знання

- **Неявне знання** (tacit knowledge) охоплює інтуїцію, ідеали, цінності та навіть емоції
- Неявні знання зберігаються в головах людей – це набуті досвід і практика, навички, власні думки, ідеї, концепції
- Тому вони часто називаються персоналізовані знання
- Їх важко вербалізувати, вони передаються від вчителя до учня під час спільної роботи, люди навчаються один у одного, працюючи над спільними проектами
- Неявні знання бути іноді бувають нечіткими та неусвідомленими

17

Слайд 18

Дві основні проблеми



Показати знання –
проявити їх
(не вміймо)

Усвідомлення сили знань –
прихованість, небажання
їх передавати (ділитися)

18

Слайд 19

Систематизація

Культура

IST-Aufn

Identifikation von Wissen

Funktion: **Funktionsbewertung:** **Erwerbungsverweise:**

Organisation: **Organisatorische Zuordnung:** **Platzkürzel:**

Direkt von: **Die/die/vorgeworfene Funktion:**

Direkt mit: **Die/die/unterstellte Person:** **Total unterstelltes Personal:**

Name, Vorname: **Personal Nr. / ANR Nr.:**

Anforderungen (Ausbildung, Erfahrung, Spez. Kenntnisse):

Wenden Sie bitte folgende die Aussagen **weiterhin** nur für Personen, so ist es ein Wissens-träger oder die Kriterien einer Wissensrolle entsprechen lassen.

1 Auf die Stelle bezogen

Aussagen	Ja	Nein	Bemerkungen
Personelle Leistungen weisen sich nach und generell auf die Organisation aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Personelle Leistungen weisen sich nach und generell auf den Geschäftsbereich aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Wirkung weist sich nach und generell auf den Geschäftsbereich aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Wirkung weist sich nach und generell auf die Organisation aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Aufgaben sind für die Stelle sehr relevant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Aufgaben sind für die Stelle sehr relevant mit hohen Anforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Für die Erfüllung der Aufgaben bedarf es hohen sozialen Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Für die Erfüllung der Aufgaben ist ein hohes, über Jahre erwerbendes Bildungsniveau notwendig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Personelle Leistungen weisen sich nach und generell auf die Organisation aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2 Auf die ausführende Person bezogen

Aussagen	Ja	Nein	Bemerkungen
Es sind hohe soziale Kompetenzen, wenn das Wissen der ausführenden Person verwendet wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die ausführende Person hat einen wesentlichen Einfluss auf den Geschäftsbereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die ausführende Person hat einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die ausführende Person verfügt über ein hohes Bildungsniveau, welches für die Erfüllung der Aufgaben notwendig ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Metrikum von Wissen: **Metrikum:** **Seite:** 10



Повинна виникнути постійна потреба в обміні знаннями

Слайд 20

Знаннєві цінності

- Цінності, які мотивують та забезпечують ефективне управління знаннями в організації та спільноті практики:
 - 1. Довіра**
(в епоху мозаїчності знань без неї неможливий розвиток)
 - 2. Відкритість**
(до сприйняття нового, іншого, до взаємного збагачення знаннями)
 - 3. Повага**
(до думки, ставлення, підходу, поглядів ...)
 - 4. Гармонія**
(«в душі та навколо неї»)
 - 5. Відповідальність**
(«знання – це сила», а сила має бути соціально відповідальною)

Слайд 21

«Управління знаннями»: спектр концепцій

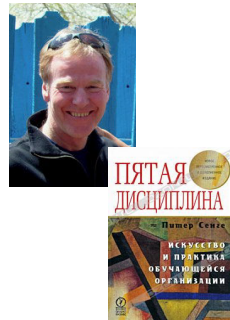
- Три підходи до «**управління знаннями**»
 - «**європейський**» за якого акцент робиться на вимірюванні знання, під яким передусім розуміється управління інтелектуальним капіталом, який повинен враховуватися при вираховуванні вартості компанії
 - «**американський**»: управління знаннями з точки зору оптимізації роботи з клієнтами
 - «**японський**», який наголошує на аспекті створення «знання» у контексті інноваційної діяльності

21

Слайд 22

«Управління знаннями»: спектр концепцій

- Значний внесок у розвиток концепту управління знаннями було зроблено американським вченим Пітером Сенге
- Його концепція **організації, що самонавчається** (**learning company**), тобто організації, яка перебуває у процесі постійного розвитку та пошуку шляхів самовдосконалення, набула великого розголосу



22

Слайд 23

«Управління знаннями»: спектр концепцій



- Публікація монографії японських вчених **Ікуджиро Нонакі та Хіротакі Такеучі «Компанія, яка створює знання»** в 1995 р. трактується як друга важлива подія для розвитку концепту «управління знаннями»
- Ікуджиро Нонакі та Хіротакі Такеучі розглядають знання у двох вимірах
 - онтологічному (індивідуальний, організаційний, міжорганізаційний рівень і т.д.) та
 - епістемологічному (явні і неявні знання)
- На чисельних прикладах автори доводять вирішальну важливість виявлення неявних знань та зводять творення знань до постійного руху по спіралі від явних до неявних знань і навпаки, та на різних рівнях онтологічного виміру

23

Слайд 24

«Управління знаннями»: спектр концепцій

- **Менеджмент знаний** (англ. *knowledge management*) — это систематические процессы, благодаря которым создаются, сохраняются, распределяются и применяются основные элементы интеллектуального капитала, необходимые для успеха организации; стратегия, трансформирующая все в интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость

Гапоне
Управление знаниями. — 200

Слайд 25



Національна академія державного управління при Президентіві України
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні
Швейцарсько-український проект
«Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO



Управління знаннями при наданні публічних послуг

МАМАТОВА Тетяна, д.держ.упр., професор,
кафедра менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

Слайд 26

- Упровадження управління знаннями як складова професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування має забезпечити:
 - підвищення ефективності комунікацій між органами влади всіх рівнів
 - налагодження ефективного діалогу влади з громадськістю
 - формування та функціонування віртуальних спільнот професіоналів («спільноти практики» – community of practice)
 - проведення дистанційного навчання та консультування на робочому місці державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

Слайд 27

Практики управління знаннями при наданні публічних послуг

3

Одним із головних вихідних положень реформ публічного управління в розвинутих країнах, є те, що **організації публічного сектора існують,**

- перш за все для того, щоб **надавати послуги клієнтам** (споживачам, замовникам, користувачам тощо),
- а не з метою забезпечення працевлаштування службовців

**Administration as a Service –
the Public as a Client :**
The OECD Report / OECD. – 1986



Слайд 28

Принципи надання послуг як процес реагування на потреби громадськості

4

- **відкритість** – клієнти мають знати, як здійснюється державне управління, які чинники обмежують діяльність державних службовців, хто і за що несе відповідальність і як можна виправити ситуацію у випадку неправильних дій;
- **залучення клієнтів** – відносини з клієнтами формуються на ґрунті того, що клієнти сприймаються як активні учасники пропозицій та дій органів державної влади;
- **задоволення потреб клієнтів** – послуги надаються до конкретних запитів людей;
- **доступність** – клієнти повинні мати легкий доступ до органів влади в зручний час та до інформації в зручній формі

Administration as a Service – the Public as a Client :
The OECD Report / OECD. – 1986

Слайд 29

**Public as a client?
Citizen as a stakeholder!**

5

- Четверть століття реформування сфери публічних послуг призвели до докорінної зміни гасла:
 - замість **«громадськість як клієнт»** (public as a client) у багатьох країнах зараз лунає
 - **«громадянин як заінтересована сторона»** (citizen as a stakeholder)

- **Заінтересовані сторони (стейкхолдери)** – особи, групи, організації, що можуть впливати на діяльність, ресурси, оцінювання діяльності даної організації або підпадають під її діяльність і вплив

Слайд 30

**Public as a client?
Citizen as a stakeholder!**

6

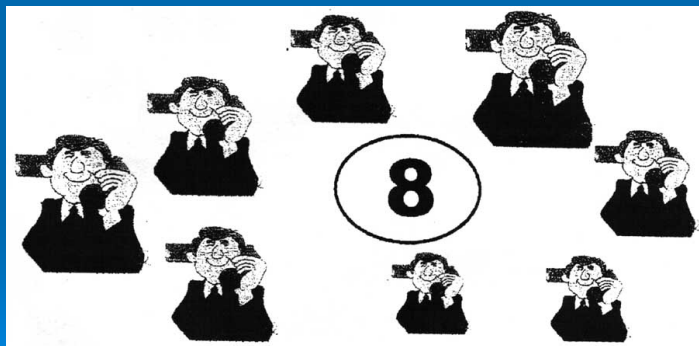
Для сучасного клієнта публічної послуги навіть визначено **п'ять ролей:**

1. Замовник (customer)
2. Спів-розробник (codesigner)
3. Особа, що залучена до прийняття рішень (co-decision-maker)
4. Спів-продюсер і постачальник (co-producer and provider)
5. Особа, що залучена до оцінювання (co-evaluator)

Слайд 31

Задоволений клієнт ...
розповідь про це ...

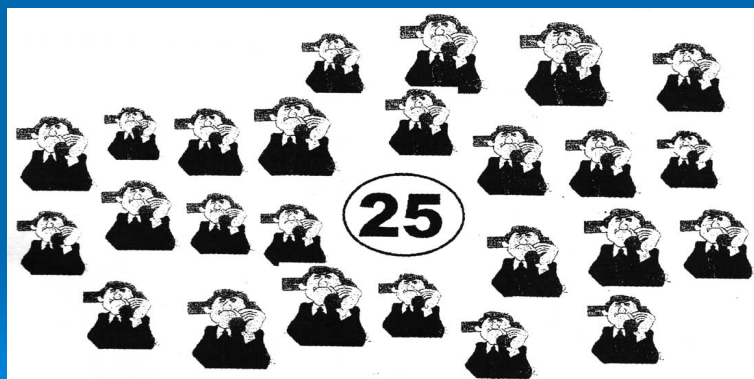
7



Слайд 32

Незадоволений клієнт ...
розповідь про це ...

8



Слайд 33

Недоліки надання публічних послуг

9

Тяганина

ОЦІНКА

**Авторитет
влади**

Баранов О. А. Реформування системи надання адміністративних послуг / [http://www.guds.gov.ua/document/ 381817/SNAP.pps](http://www.guds.gov.ua/document/381817/SNAP.pps)

Слайд 34

Системна модель забезпечення якості публічних послуг

10



Мрія ? Мрія!

11

Україна:

- офіційна довідка on-line - не довше **30** хвилин;
- отримання ліцензії - **1** доба.

Хвораїна:

- **41%** громадян - постійно отримують адміністративні послуги через Інтернет;
- **81%** з них задоволені якістю їх надання.

Вестраїба:

- реєстрація підприємства - не більше **30** хвилин;
- подання податкової декларації – до **5** хвилин.

Баранов О. А. Реформування системи надання адміністративних послуг / <http://www.guds.gov.ua/document/381817/SNAP.pps>

Досвід Швейцарії: управління знаннями у межах е-урядування

12



- 2000 році Єврокомісія поставила мету організувати надання **20 послуг онлайн**:
- **12 з них – для приватних осіб**
 - оподаткування доходів, оформлення дитини до навчального закладу, реєстрація місця проживання, реєстрація нового автомобіля, видача свідоцтв про народження і шлюб та інші
- **8 – для бізнесу**
 - електронне оформлення митних декларацій, податок на прибуток, державні закупівлі і т.д.

з презентації Олів'є Глессі «Електронне врядування у Швейцарії», IDHEAP, Лозанна, 24.11.11

Слайд 37

Досвід Швейцарії

13

- Серед членів ЄС є країни, які вже досягли 100 % рівня переведення послуг у формат он-лайн –
 - Австрія, Ірландія, Мальта, Швеція, Німеччина та інші
- Швейцарія в цьому відношенні не перебуває на передових позиціях
 - це, головним чином, залежить від того, що не так багато адміністративних послуг перебувають у сфері компетенції федерації (за податки, освіту тощо відповідають кантони)
- Швейцарія подібні послуги також запровадила
 - Наприклад, у рамках проекту AEL («Електронний уряд») у Женеві створено портал для малого та середнього бізнесу

з презентації Олів'є Глессі «Електронне врядування у Швейцарії», IDHEAP, Лозанна, 24.11.11

Слайд 38

Досвід Швейцарії

14

- Урядовий портал www.ch.ch дає можливість громадянам всіх 26 кантонів та 2600 територіальних громад отримати можливість оформлення документів за будь-якими напрямками (процедури, переліки документів, правила).



з презентації Олів'є Глессі «Електронне врядування у Швейцарії», IDHEAP, Лозанна, 24.11.11

Слайд 41

Досвід Швейцарії

17

- Питання зміни місця проживання можна врегулювати через сайт www.iammoving.com
- Це приклад проекту громадсько-приватного партнерства, і через цей сайт приватна особа може повідомити про зміну місця свого проживання, а тоді вже цю адресу iammoving розішле компаніям, з якими ця особа мала відносини – постачальникам телекомунікаційних послуг, газу, води, електрики, податкових органів та ін. Саме з організації iammoving отримує свої невеличкі комісійні, за рахунок яких підтримує діяльність порталу.

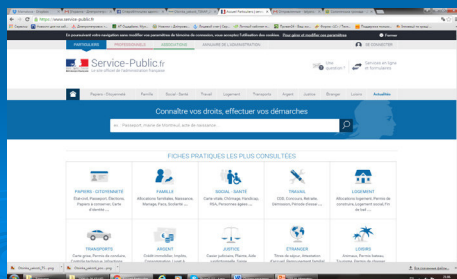


з презентації Олів'є Глессі «Електронне врядування у Швейцарії», IDHEAP, Лозанна, 24.11.11

Слайд 42

Досвід Франції <https://www.service-public.fr/> національний портал публічних послуг

- Надає доступ до усієї інформації у сфері адміністративних послуг (200 папок, 2,500 документів та відповідей на найбільш актуальні питання, декілька тисяч гіперпосилань на корисні ресурси, форми, сторінки онлайн-реєстрацій, текстів, інших офіційних сайтів)
- Є можливість отримати онлайн-сервіси: механізми для обрахунку; придатні до завантаження типові бланки документів; контакти телефонних центрів ...
- Містить каталог загальнодержавних і місцевих послуг, а також доступ до всіх електронних ресурсів органів публічної адміністрації Франції та Європейських інституцій



Слайд 43

**Досвід Канади <http://www.servicecanada.gc.ca/>
національний портал публічних послуг**

- Інформацію про послуги згруповано за типовими життєвими ситуаціями
- Окремою групою подано перелік 10 найбільш популярних питань у сфері публічних послуг
- Містить посилання на більш ніж 40 сайтів, що охоплюють публічні аспекти всіх сфер суспільного життя
- Є можливість пошуку інтегрованих офісів (канадських аналогів ЦНАП) – наявна можливість віднаходити такі офіси за віддаленістю від місця перебування споживача, а також здійснювати пошук серед міст та провінцій



Слайд 44

Електронна участь громадян

20

- **За IAP2**
(Міжнародна асоціація громадянської участі), існує **5 рівнів участі громадян**:
 - Інформування
 - Консультування
 - Залучення
 - Співпраця
 - Розширення повноважень для реалізації прав (пряма участь)

з презентації Олів'є Глессі «Електронне врядування у Швейцарії», IDHEAP, Лозанна, 24.11.11

Слайд 45

«Уряд 2.0»

21



- Широке впровадження електронного урядування протягом останніх років зумовило **«цифровізацію» адміністративних процесів** з метою підвищення якості
- Останнім часом активно обговорюється впровадження підходу **«Уряд 2.0»**, як нового способу **інтерактивного** створення суспільних благ і переходу на **новий вид співпраці влади, громадян та інших заінтересованих сторін у процесах публічного управління та адміністрування**

*Focus on Citizens:
Public Engagement for Better Policy and Services
OECD, 2009*

Слайд 46

«Уряд 2.0»

22

- Чотири фактори, що свідчать не лише про необхідність, а й про невідворотність зазначених змін у підходах до залучення громадськості:
 1. **Інформаційна революція**
стрімке поширення новітніх комунікаційних технологій через Інтернет
 2. **Соціальна революція у спілкуванні**
динамічний розвиток мережових спільнот
 3. **Економічна революція як наслідок нового поділу праці**
знання як основа конкурентоспроможності, «віддалені» робочі місця тощо
 4. **Демографічна революція**
особи «із цифрою в їхніх кістках» у віці 13-30 років заповнили ринок праці

Організація надання послуг – е-сервіси

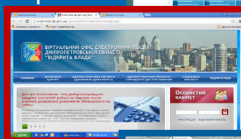
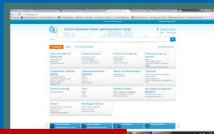
Послуги можуть надаватись

- безпосередньо, через ЦНАП та/або
- через Єдиний державний портал

<http://poslugy.gov.ua/>

Реалії:

- Регіональні портали
- Сайти центральних органів виконавчої влади
- Громадська ініціатива
 - Волонтерський проект «iGov.org.ua Портал державних послуг»
<https://igov.org.ua/>



23

Управління знаннями як складова професіоналізації державної служби

24

Швейцарсько-український проект
Підтримка децентралізації в Україні
DESPRO

- Упровадження управління знаннями як складова професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування має забезпечити:

- підвищення ефективності комунікацій між органами влади всіх рівнів
- налагодження ефективного діалогу влади з громадськістю
- формування та функціонування віртуальних спільнот професіоналів («спільноти практики» – community of practice)
- проведення дистанційного навчання та консультування на робочому місці державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

Слайд 49

“Спільноти практики / практиків” як інструмент забезпечення якості публічних послуг

- Добровільне віртуальне об'єднання професіоналів / або усіх зацікавлених задля вирішення практичних проблем
- Об'єднання практиків, залучених у СПІЛЬНУ ДІЯЛЬНІСТЬ, спрямованих на пошук нових ідей
- Спільнота практики - це група людей, які об'єднуються навколо загальних проблем і інтересів, щоб обмінюватися знаннями і навчатися один від одного (*Wenger, McDermott and Snyder, 2002*)



Спільноти практики в тій або іншій формі існували завжди... з точки зору організації

Слайд 50

**Особливості CoP
(спільнот практики)**

	Якою є ціль?	Хто належить?	Що тримає разом?	Як довго це триває?
Формальна робоча група (підрозділ)	Постачати товари та послуги	Кожен, хто звітує керівнику групи	Посадові обов'язки та загальні цілі	До наступної реорганізації
Проектна команда	Виконання завдання	Призначені керівником співробітники	Проектні віхи та цілі	До завершення проекту
Неформальна мережа	Збирати й передавати інформацію	Друзі та колеги	Спільні потреби	Доки у людей є причини для включення
Спільнота практики (ів)	Розвиток спроможності членів; створення й обмін знаннями	Члени, які самі себе обрали (собі це обрали)	Пристрасть / захоплення, ціле-спрямованість, ідентифікація з досвідом групи	Доки триває інтерес утримувати групу

Wenger E. C. Communities of Practice: The Organizational Frontier / Etienne C. Wenger, William M. Snyder // Harvard Business Review. – January-February 2000. – Access mode : <http://hbswk.hbs.edu/archive/1317.html>.

Слайд 51

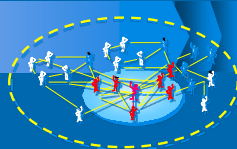
Модель функціонування
“Спільноти практики / практиків”



Belinda Allan http://masters.bilbea.com/extras/Chinese_teacher_PD/Chinese_teacher_PD_final.html

Слайд 52

Типи спільнот практики



Спільноти підтримки – пропонують учасникам спільноти форум для допомоги у повсякденній професійній діяльності

Спільноти кращої практики – розробляють і поширюють кращі практики, настанови, методичні процедури за потребми учасників

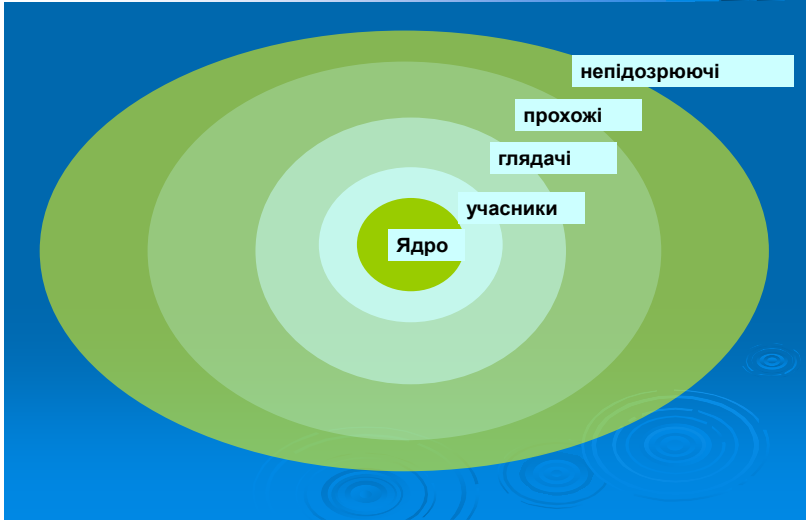
Спільноти розповсюдження знань – організація, управління й трансфер “зводів знань” з яких учасники можуть “підпитуватись”

Інноваційні спільноти – створення “проривних” / інноваційних ідей, нових знань та нових практик

Dale S. Communities of Practice: Conversations To Collaboration

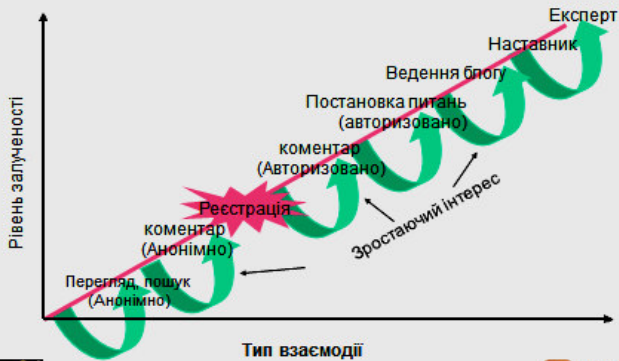
Слайд 53

Учасники спільноти практики



Слайд 54

Рівні участі



collaboration
www.collaboration.com

Semantix
Connecting People
www.semantix.co.uk

Dale S. Communities of Practice: Conversations To Collaboration

Два типа СоР

«ЗНИЗУ-ВГОРУ»	«ЗГОРИ-ВНИЗ»
 <ul style="list-style-type: none"> ➤ Усвідомлення спільності проблем і можливості вирішувати їх спільно ➤ Формування "ядра" ➤ Приєднання учасників ➤ Виділення або обрання лідерів ➤ Визначення спонсорів ➤ Вибір наставників ➤ Призначення фасилітаторів, контент-редакторів ➤ Організація подій ➤ Технологічне забезпечення ➤ Розробка контенту 	 <ul style="list-style-type: none"> ➤ Визначення спонсорів ➤ Визначення лідера ➤ Залучення "ядра" ➤ Вибір експертів ➤ Організація подій ➤ Залучення учасників ➤ Вибір наставників ➤ Призначення фасилітаторів, контент-редакторів ➤ Технологічна підтримка ➤ Розробка контенту

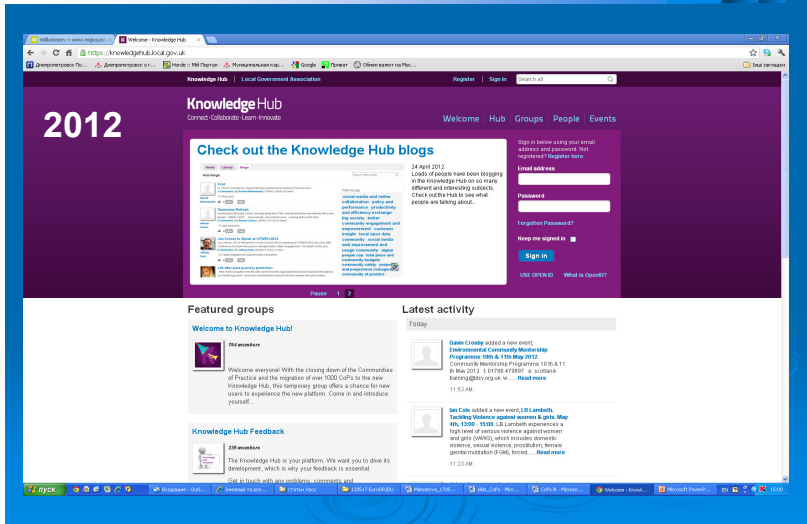
Адаптировано: Fontaine, 2001

Етапи проекту розвитку СоPs

09.2005 Ідея	04.2006 Проект	09.2006 Тестування	12.2007 Запуск	11.2008 Люди
				
Різні ітерацій бізнес-кейс, щоб отримати управління підтримку для СоPs стратегії, в тому числі СоPs Інтенсивна робота із зацікавленими сторонами Виробляється специфікації для структури команди СоPs	Затвердження команди управління Розвиток і запуск навчання посередників Розроблена технологія специфікації для онлайн-платформи	Перший пілот побудований на Dgural не вдався Допомога - фокус-групи з потенційними членами пілотних громадах Вводить технологічну платформу для підтримки співробітництва	Офіційний запуск - грудень 2007 Постійна підтримка для окремих громад, ідея через схему коучинг і наставництво Заповнення бланка заяви про створення спільноти	Більше 26 000 людей зареєстровано Понад 600 громад 140 мають причетність IDEa

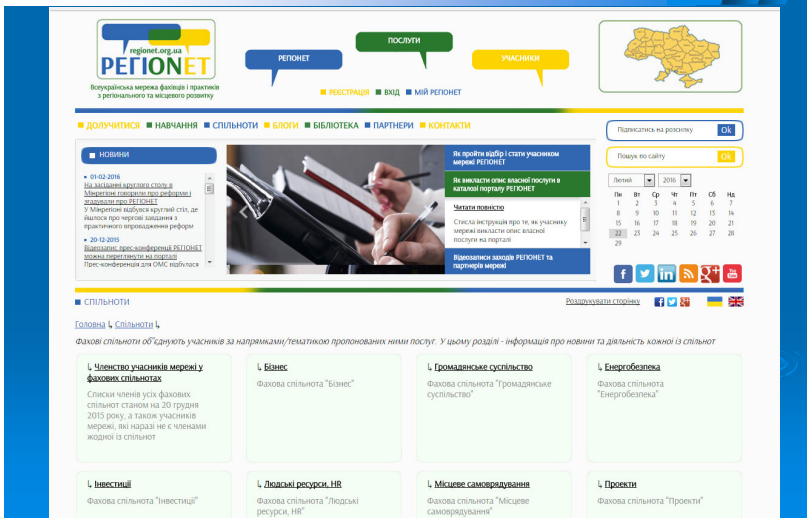
Слайд 57

<https://knowledgehub.local.gov.uk/>



Слайд 58

<http://regionet.org.ua>



Слайд 59

Слайд 60

Спільнота практики розвитку місцевого самоврядування –

36

<http://udl.despro.org.ua>

Слайд 61

Ключові ідеї створення е-платформи

«Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні»

37

- об'єднати практиків з місцевого самоврядування з усіх регіонів України
- надати можливість учасниками спільноти обговорювати найактуальніші питання розвитку територій, залучення громад
- забезпечити учасникам доступ до консультування експертами різного рівня
- створити умови для генерування спільнотою нових ідей у сфері вирішення проблем місцевого розвитку
- розвинути підходи до набуття учасниками спільноти нових компетентностей через участь у е-навчанні
- імплементувати елементи системи методичного супроводу підготовки проєктів і програм місцевого розвитку



Слайд 62

Е-курс «Управління проєктами з місцевого та регіонального розвитку»



- **Квітень – червень 2012 р.**
Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні спільно з Швейцарсько-українським проєктом «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) було реалізовано унікальний експеримент – дистанційне навчання посадових осіб місцевого самоврядування, які планували взяти участь у Всеукраїнському конкурсі проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування 2012 року
- **Листопад 2012 р. – лютий 2013 р.**
друге впровадження е-курсу «Управління проєктами з місцевого та регіонального розвитку»
- **Жовтень – грудень 2013 р.** – третє впровадження е-курсу
- **Жовтень – грудень 2014 р.** – четверте впровадження е-курсу
- **Листопад – грудень 2015 р.** – п'яте впровадження е-курсу
- **Листопад – грудень 2016 р.** – шосте впровадження е-курсу
- **Вересень – листопад 2017 р.** – сьоме впровадження е-курсу

Слайд 63

Концепція е-навчання

39

- **Цільова аудиторія:** посадови особи місцевого самоврядування, які мають наміри подати проектну пропозицію на Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування (УП-1)...
- посадови особи місцевого самоврядування, державні службовці, представники громадських організацій, активні громадяни (УП-5-7)
- **Форма проведення навчання:** не традиційний е-курс, а поєднання
 - просвіти
 - консультування
 - створення спільнот практики(ів)
- Формування активного середовища та максимальне залучення й поглинання потенційних учасників: е-курс + ІдеяLab (експертні форуми, консультування, Стіна)

Слайд 64

Концепція е-навчання

40

- **Забезпечення максимальної гнучкості контенту** із урахуванням запитів учасників
- **«Спільнота практики» експертів і тьюторів**, представники якої постійно спілкуються та платформі на спеціальному форумі й генерують новий контент через обмін думками й досвідом
- **Можливість для активних учасників е-курсів здійснити «віртуальну кар'єру» у спільноті:** змінити статус з учасника на статус **ФАСИЛІТАТОРА** або **ЕКСПЕРТА**

Слайд 65

Спільнота тьюторів, експертів та фасилітаторів

41

Користувачі з роллю "Експерт/ фасилітатор": 32

Ім'я : **Вибрати все** А Б В Г Г Д Е Є Ж З І Й К Л М Н О П Р С Т У Ф Х Ц Ч Ш Щ Ъ Ю Я
 Прізвище : **Вибрати все** А Б В Г Г Д Е Є Ж З І Й К Л М Н О П Р С Т У Ф Х Ц Ч Ш Щ Ъ Ю Я
 Сторінка: 1 2 (Далі)

Вибрати	Фото користувача	Ім'я / Прізвище	Електронна пошта	Місто	Країна	Останній вхід на курс
<input type="checkbox"/>		Ольга Кірсєва	OK-140475@yandex.ua	Дніпропетровськ	Україна	49 сек
<input type="checkbox"/>		Інна Сторожук	zastypnik@i.ua	м. Кривий Ріг	Україна	1 година 14 хв
<input type="checkbox"/>		Олександр Герасименко	alex26061957@ukr.net	Драбівці	Україна	6 днів 3 години
<input type="checkbox"/>		Олена Гладка	olenglad.despro@gmail.com	Дніпропетровськ	Україна	6 днів 12 години
<input type="checkbox"/>		Віктор Бондаренко	vprp07@gmail.com	Запоріжжя	Україна	17 днів 11 години
<input type="checkbox"/>		Тетяна Маматова	tmdespro8081@gmail.com	Дніпропетровськ	Україна	18 днів 5 години
<input type="checkbox"/>		Тетяна Патютка	patyutka@i.ua	Кетрисанівка, Кіровоград	Україна	20 днів 7 години
<input type="checkbox"/>		Олена Пенцко	pencko73@gmail.com	Полтава, Чорнухи	Україна	20 днів 12 години

Слайд 66

Пошук колег зі спільними інтересами

42

Спільнота практик місцевого самоврядування

На головну > Строну сайту > Проф.інтереси учасників > Стратегічне Планування

НАВІГАЦІЯ

КЕРУВАННЯ

- Керування сайтом

Стратегічне Планування

Додати "Стратегічне Планування" до моїх інтересів | Відкрити, як невідомість | Редагувати цей проф.інтерес (якщо)

Показати проф.інтереси: Впровадження Енергозбережувачих Заходів, Активізація Громади У Вирішенні Сільських Проблем, Соціальні Проекти, Місцеве Самоврядування, Енергозбереження, Бюджетний Процес, Залучення Інвестицій, Туризм, Проектна Діяльність, Управління Проєктами ...

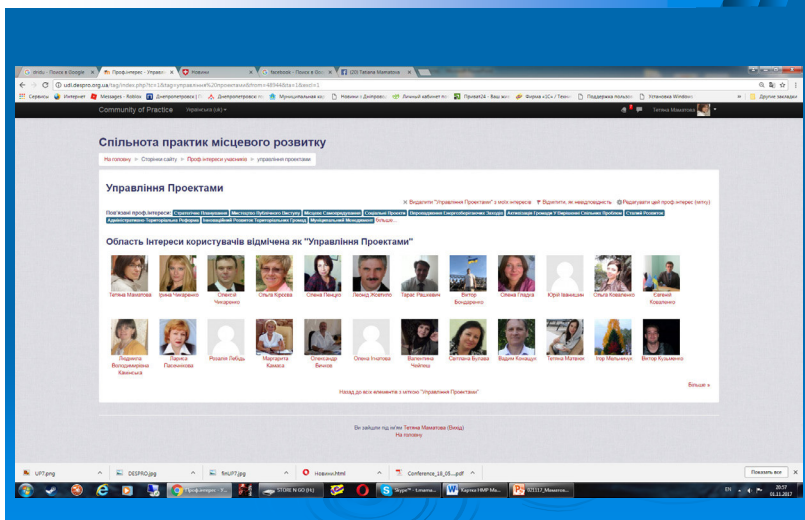
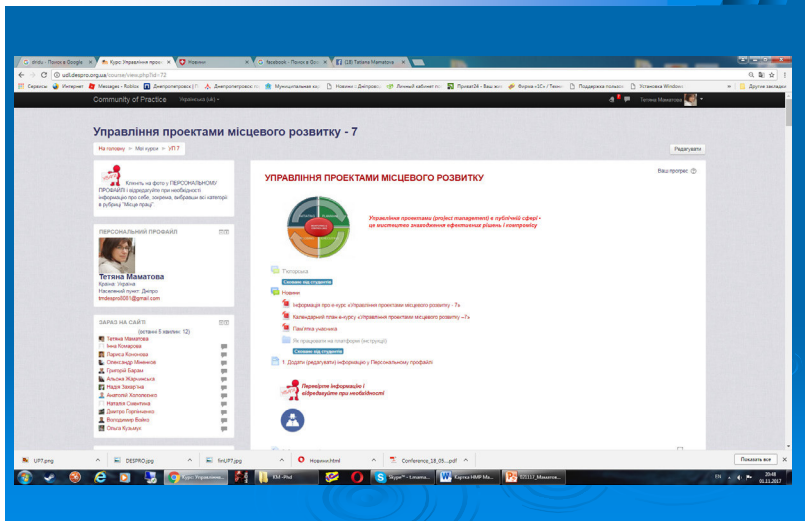
Користувачі мітка "Стратегічне Планування": 29

Сторінка: 1 2 (Далі)

Ірина Чижарецько
 Олена Сколова
 Віктор Бондаренко
 Юлія Лозак
 Світлана Коваленко
 Марія Самарська
 Юлія Малько
 Ольга Семенова
 Валентина Полон

Надія Михайлівна Артеменко
 Ігор Дунаєв
 Світлана Ференц
 Олена Іватува
 Галина Михайлівна Фучер
 Світлана Іватува
 Євген Григорович Угод
 Анна Іполита Шыцька

Берис Соловухін
 Андрій Мисюк
 Руслана Ремарська
 Розалія Іватува
 Олена Петрівна Лук'янух
 Юлія Володимирівна



Слайд 69

Можливості платформи 45

- Інформаційне та методичне забезпечення процесів реформування та розвитку місцевого самоврядування
- Створення бібліотеки ресурсів та найкращих практик
- Експертне консультування
- Розробка, оцінка, супроводження та реалізація проектів регіонального та місцевого розвитку
- Створення експертного середовища
- Навчання (під проекти та програми, авторські курси, оновлення законодавчої бази тощо)
- Обмін досвідом
- Проведення відеочатів, відеолекцій, інших комунікативних заходів
- Технічна основа для спілкування професіоналів
- Ведення професійних блогів учасниками
- Краудсорсинг (об'єднання ресурсів великої кількості людей – генерування нових ідей, запровадження інновацій, спільне фінансування, пошук нестандартних рішень проблем і т.п.)
- Проведення опитування та оцінювання



Слайд 70



- Люди готові працювати безкоштовно. Вони люблять працювати безкоштовно. Люди вносять свій вклад, тому що їм це цікаво. Їм цікаво поділитися своїми знаннями. Це здоровий людський інстинкт

- Головний принцип краудсорсинга - не треба просити людей зробити щось для вас. Навпаки: це ви повинні дати їм те, що їм треба і цікаво. Давайте іншим - і вам відплатиться. Тільки так...


?	<p style="text-align: center;">Питання для самоперевірки та обговорення</p> <ol style="list-style-type: none">1. У чому полягають особливості діяльності міжнародної організації зі стандартизації (ISO) у сфері забезпечення сталого розвитку?2. Яким чином здійснюється інтеграція вимог міжнародних стандартів на системи управління та аспекти діяльності?3. Вимоги яких міжнародних стандартів можуть бути застосовані у процесах постійного удосконалення в органах публічного управління та адміністрування?4. Якою мірою можна використати вимоги міжнародного стандарту ISO 18091:2014 «Рекомендації щодо застосування ISO 9001 в органах місцевого самоврядування» у процесах забезпечення сталого розвитку території?5. Яку систему оцінювання запропоновано у міжнародному стандарті ISO 37120 «Сталий розвиток для громад: показники муніципальних послуг та якості життя»?6. Яким чином органи публічного управління та адміністрування можуть імплементувати у власну діяльність вимоги міжнародного стандарту ISO/TS 20121 «Системи менеджменту сталості заходів»?7. У чому полягають специфічні особливості впровадження вимог міжнародного стандарту ISO 22301:2012 «Системи менеджменту безперервності справи» в органах публічного управління та адміністрування?
----------	--

Список рекомендованих джерел до розділу 3

1. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. – К., 2017. Частина 15: Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії / [Ю. Б. Пігарев, А. Г. Ложковський, Т. М. Маматова]. – Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. – 52 с.
2. Інструментарій з управління знаннями: методики зберігання та поширення досвіду ; пер. з англ. М. Висоцької. – Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Київ : Софія–А. – 2013. – 144 с.
3. Маматова Т. В. Управління знаннями в публічному адмініструванні: методологічні засади та шляхи практичної імплементції в Україні / Маматова Т. В // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. – Х. : вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. – Вип. 2 (10). – С. 27 – 32.
4. Нонака Й. Компанія – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах ; пер. с англ. / Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 386 с.
5. Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні : навч. посіб. / О. Тертишна (кер. авт. колективу) [та ін.] ; за заг. ред. О. Рафальського, С. Малікова. – Київ : Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, 2012. – 152 с.

РОЗДІЛ 4

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ НА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

	Мета розділу: надання системних знань щодо застосування міжнародних стандартів на системи управління як складової механізму забезпечення сталого розвитку території
---	---

Після вивчення матеріалів розділу слухачі повинні:


- мати уявлення про сучасні підходи до інтеграції вимог міжнародних стандартів на системи управління та аспекти діяльності;
- розуміти основні вимоги міжнародних стандартів ISO у сфері забезпечення сталого розвитку;
- уміти застосовувати застосовувати у практиці публічно-управлінської діяльності основні вимоги міжнародних стандартів ISO.

	<p>■ Міжнародний стандарт (англ. – international standard) – нормативний документ, заснований на консенсусі, прийнятий стандарт розроблений міжнародною організацією стандартизації. Найвідомішою з них є ISO.</p> <p>■ Міжнародна організація зі стандартизації (англ. – International Organization for Standardization, ISO) – об'єднання понад 160 національних організацій зі стандартизації задля сприяння розвитку стандартизації в світовому масштабі для забезпечення міжнародного товарообміну та взаємодопомоги, а також для розширення співробітництва в сфері інтелектуальної, наукової, технічної та економічної діяльності.</p>
---	---

План

4.1. Діяльність міжнародної організації зі стандартизації (ISO) у сфері забезпечення сталого розвитку.

4.2. Інтеграція вимог міжнародних стандартів на системи управління та аспекти діяльності: ISO серії 9000, ISO серії 14000, ISO 18091, ISO/TS 20121, ISO 26000, ISO 22301, ISO 37120, OHAS серії 18000 та інші).

	Менеджмент якості в органах місцевого самоврядування : монографія / О. Бортнік, С. Квітка, Т. Маматова, С. Сergyо́гін ; за заг. ред. С. Сergyо́гіна. – Д. : Грані, 2015. – 140 с.
---	---

Слайд 1



МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРДВАННЯ

1

Тема 4. МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ НА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛADOVA MEХАНИЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

МАМАТОВА ТЕТЯНА ВАЛЕРІЇВНА

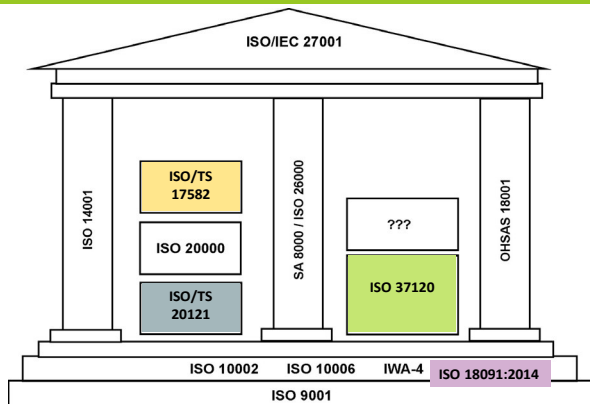
Д.ДЕРЖ.УПР., ПРОФЕСОР,
ПРОФЕСОР КАФЕДРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ІНСТИТУТУ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАДУ

16 жовтня 2018

Слайд 2

Інтеграція вимог міжнародних стандартів на аспекти діяльності

2



Слайд 3

Інтеграція вимог міжнародних стандартів на аспекти діяльності

3

ISO
18091:2014

- 15.02.2014 було офіційно опубліковане перше видання нового міжнародного стандарту ISO 18091 **“Quality management systems – Guidelines for application of ISO 9001:2008 in local government”**
 - на заміну IWA 4:2009
- Документ був підготовлений Технічним комітетом ISO/TC 176 «Quality management and quality assurance».
- ISO 18091 є першим стандартом ISO, який надає рекомендації для місцевого самоврядування

Слайд 4

Інтеграція вимог міжнародних стандартів на аспекти діяльності

4

ISO/TS
17582

- Системи управління якістю. Специфічні вимоги щодо застосування ISO 9001:2008 у органах, що забезпечують проведення виборів на всіх рівнях державного управління

ISO
37120

- Сталий розвиток для громад – Показники міських послуг та якості життя
 - ключові показники результативності (KPI's) для міст, що можуть використовуватись для порівняння
 - 100 метрик, з яких 46 є ключовими та 54 підтримуючими

ISO/TS
20121

- Системи менеджменту сталості заходів – Настанови щодо застосування

Слайд 5

Інтеграція вимог міжнародних стандартів на аспекти діяльності

5



Впровадження стандарту **ISO 20121:2012** гарантує, що будь-які заходи, починаючи від місцевих свят і закінчуючи «мега-подіями», такими як олімпійські ігри:

- залишать після себе лише **позитивні економічні, екологічні та соціальні наслідки**
- будуть супроводжуватися **мінімальною кількістю відходів, зниженням споживання електроенергії, а також інших ресурсів**



Слайд 6

УПРОВАДЖЕННЯ ВИМОГ МІЖНАРОДНОГО СТАНДАРТУ
ISO 20121 ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

6



Зібрання людей із певною метою – «заходи/події» (Events)

Заходи / Події мають значний вплив на ресурси, суспільство і навколишнє середовище.

Заходи / Події можуть

- ✓ генерувати значні обсяги відходів
- ✓ здійснювати навантаження на місцеві ресурси
- ✓ сприяти виникненню напруженості в місцевих спільнотах

Слайд 7

ISO 20121 Event sustainability management

7

Яким чином забезпечити стійкість заходу ???

Інтегруючи процеси забезпечення стійкості за ISO 20121 в діяльність організаторів, захід можна зробити стійким, незалежно від його типу та розміру



Слайд 8

ISO 20121 Event sustainability management

8

**Міжнародний стандарт ISO 20121:2012
«Системи менеджменту сталості заходів – Настанови щодо застосування»**

ISO 20121:2012 розроблений проектним комітетом ISO/PC 250 «Менеджмент сталості заходів»

Оскільки стандарт був розроблений за участю різних зацікавлених сторін, включаючи представників «галузі подій» (event industry), щоб зробити його практичним і корисним, у ньому розглядаються **всі етапи «ланцюгу постачання заходу»**



Слайд 11

Преваги від впровадження ISO 20121

11

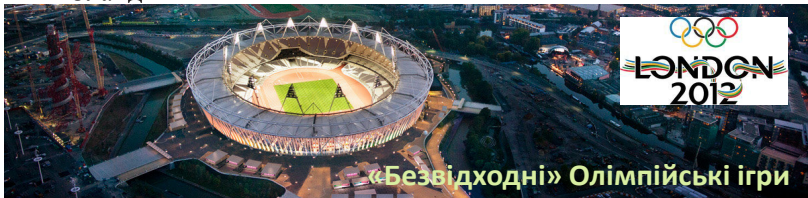
The benefits our certified clients have enjoyed speak for themselves:



[http://www.bsigroup.com/LocalFiles/EN-](http://www.bsigroup.com/LocalFiles/EN-AU/ISO%2020121%20Sustainable%20event%20management/images/ISO-20121-benefits-image.jpg)

[AU/ISO%2020121%20Sustainable%20event%20management/images/ISO-20121-benefits-image.jpg](http://www.bsigroup.com/LocalFiles/EN-AU/ISO%2020121%20Sustainable%20event%20management/images/ISO-20121-benefits-image.jpg)

Слайд 12



Пріоритетними питаннями забезпечення сталості стали:

- ✓ зменшення викидів парникових газів
- ✓ скорочення відходів
- ✓ забезпечення екологічно стійких і безбар'єрних транспортних рішень
- ✓ демонстрація економічних вигод «сталості»
- ✓ пропагування «сталого способу життя» через те, щоб «сталість» стала видимою складовою Ігор
- ✓ забезпечення того, щоб Олімпійський парк став спадщиною, що сприятиме регенерації громад у східній частині Лондона

Слайд 13

Інтеграція вимог міжнародних стандартів на аспекти діяльності



13



- Скорочення відходів при проектуванні
- Збільшення життєвого циклу продукції
- Оренда, а не покупка нових об'єктів
- Відновлення об'єктів для повторного використання
- Компостування відходів
- Сміттєспалювання з системою повернення тепла

99 % відходів, що виникли під час будівництва Олімпійського парку, було перероблено, повторно використано і регенеровано

Слайд 14

«Безвідходні» Олімпійські ігри

14



Харчові відходи та упаковка були розподілені за напрямками відповідно до **колірних кодів**:

- ✓ те, що підлягає переробці
- ✓ харчові продукти та пакування, що біологічно розкладається (компостування)
- ✓ продукція, що не підлягає вторинній переробці



Слайд 15

Інтеграція вимог міжнародних стандартів на аспекти діяльності

15



□ Головування Данії в Європарламенті (2012)

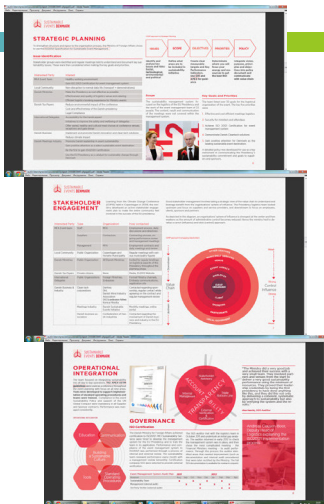
- Із використанням ISO 20121 було проведено близько **100 політичних заходів**, починаючи від великих конференцій високого рівня, до невеликих семінарів
 - всі зустрічі були більш 60 учасників, у найбільших взяли участь 900 осіб



Слайд 16

Головування Данії в Європарламенті (2012)

16



Основною перевагою застосування вимог ISO 20121 було визнано те, що стандарт забезпечує стратегічний і послідовний підхід до діяльності у сфері сталого розвитку

Замість розрізнених «зелених» ініціатив, «сталість» було імплементовано в усі аспекти логістики апарату Ради Європейського Союзу

Слайд 17

ISO 20121 Поширення у публічному секторі

17



Ірландія вже сертифікувалась за двома стандартами ISO 20121 & ISO 14000 (2012)

L-R: John Ryan, Director of Services, Certification Europe; Brian Hayes TD, Minister of State for Public Service Reform and the Office of Public Works

ISO 20121 wins at Eurovision

«100 000 відвідувачів не зруйнували місто Malmö (Швеція)»



Слайд 18

Інтеграція вимог міжнародних стандартів на аспекти діяльності

18



Ірландія вже сертифікувалась за двома стандартами ISO 20121 & ISO 14000 (2012)

ISO 20121 wins at Eurovision

«100 000 відвідувачів не зруйнували місто Malmö (Швеція)»



?	<p style="text-align: center;">Питання для самоперевірки та обговорення</p> <ol style="list-style-type: none">1. У чому полягають особливості діяльності міжнародної організації зі стандартизації (ISO) у сфері забезпечення сталого розвитку?2. Яким чином здійснюється інтеграція вимог міжнародних стандартів на системи управління та аспекти діяльності?3. Вимоги яких міжнародних стандартів можуть бути застосовані у процесах постійного удосконалення в органах публічного управління та адміністрування?4. Якою мірою можна використати вимоги міжнародного стандарту ISO 18091:2014 «Рекомендації щодо застосування ISO 9001 в органах місцевого самоврядування» у процесах забезпечення сталого розвитку території?5. Яку систему оцінювання запропоновано у міжнародному стандарті ISO 37120 «Сталий розвиток для громад: показники муніципальних послуг та якості життя»?6. Яким чином органи публічного управління та адміністрування можуть імплементувати у власну діяльність вимоги міжнародного стандарту ISO/TS 20121 «Системи менеджменту сталості заходів»?7. У чому полягають специфічні особливості впровадження вимог міжнародного стандарту ISO 22301:2012 «Системи менеджменту безперервності справи» в органах публічного управління та адміністрування?
----------	--

Список рекомендованих джерел до розділу 4

1. Маматова Т. Методологічні засади створення та удосконалення інтегрованої системи управління органу державного контролю / Тетяна Маматова // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 5. – С. 49 – 53.
2. Маматова Т. В. Управління на основі якості як фактор підвищення конкурентоспособності України в умовах глобалізації / Т. В. Маматова // Державне управління: теорія та практика [Електронне фахове видання]. – Київ : НАДУ. – 2008. – Вип. 2 (8). – Режим доступу : http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/mamatova.pdf.
3. Менеджмент якості в органах місцевого самоврядування : монографія / О. Бортнік, С. Квітка, Т. Маматова, С. Серьогін ; за заг. ред. С. Серьогіна. – Д. : Грані, 2015. – 140 с.
4. Contributing to the UN Sustainable Development Goals with ISO standards / ISO, 2018. – 23 p. – Access mode : <https://www.iso.org/publication/PUB100429.html>.
5. Developing sustainably : ISO standards to promote sustainable growth. – Access mode : <https://www.iso.org/developing-sustainably.html>.

РОЗДІЛ 5 КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ



Мета розділу: надання системних знань про корпоративну соціальну відповідальність як фактор забезпечення сталого суспільного розвитку

Після вивчення матеріалів розділу слухачі повинні:

- мати уявлення про корпоративну соціальну відповідальність як фактор забезпечення сталого суспільного розвитку
- базові положення щодо впровадження концепції соціальної відповідальності в публічному управлінні та адмініструванні
- уміти використовувати основні засоби та принципи соціальної відповідальності під час наукових досліджень та у публічно-управлінській діяльності.



Соціальна відповідальність (англ. – social responsibility) – відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (а саме продукцію і послуги) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору і етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і не суперечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки

План

- 5.1. Визначення поняття «соціальна відповідальність» та сучасне розуміння його міжнародною спільнотою.
- 5.2. Огляд напрямів діяльності, які належать до сфери соціальної відповідальності.
- 5.3. Вітчизняний досвід становлення соціальної відповідальності.
- 5.4. Розвиток концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні.



Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі ; пер. з англ. С. Яринич. – Київ : Стандарт, 2005. – 302 с.

Слайд 1

Тема 5.
Корпоративна соціальна відповідальність
як фактор забезпечення сталого
суспільного розвитку

Маматова Т. В.

д.держ.упр., професор, професор кафедри
менеджменту та управління проектами ДРІДУНАДУ



2018, Дніпро

Слайд 2

Корпоративна соціальна відповідальність
як фактор забезпечення
сталого суспільного розвитку



- Визначення поняття «соціальна відповідальність» та сучасне розуміння його міжнародною спільнотою
- Огляд напрямів діяльності, які належать до соціальної відповідальності
- Вітчизняний досвід становлення соціальної відповідальності
- Розвиток концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні

Слайд 3

Чому “соціальна відповідальність”?



- Якщо раніше було дві теми, в яких розбиралися всі, – футбол і політика, то відносно недавно з'явилася ще одна тема – **корпоративна соціальна відповідальність**
- Згідно з опитуваннями ООН, реалізацією програм у сфері корпоративної соціальної відповідальності займаються в Україні **75,8 %** бізнес структур



<http://www.csr-ukraine.org/>

Слайд 4

Визначення поняття «соціальна відповідальність» та сучасне розуміння його міжнародною спільнотою



- Поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (corporate social responsibility, CSR) **не має** загальноприйнятого універсального визначення
- Як його синонім найчастіше застосовуються терміни
 - **соціальна відповідальність бізнесу,**
 - корпоративне громадянство,
 - інші



Слайд 5

Визначення поняття «соціальна відповідальність» та сучасне розуміння його міжнародною спільнотою



- У фаховій літературі використовуються також терміни
 - «соціальна відповідальність» (social responsibility, SR) та
 - «організаційна соціальна відповідальність» (organisational social responsibility, OSR)
- Найбільш застосовним зараз є термін «**корпоративна соціальна відповідальність**»,
 - але можливим є поширення у подальшому не пов'язаного з типом організації терміну «**соціальна відповідальність**», як це пропонується у міжнародному стандарті ISO 26000

Слайд 6

Визначення поняття «соціальна відповідальність» та сучасне розуміння його міжнародною спільнотою



• Соціальна відповідальність



• Благодійність

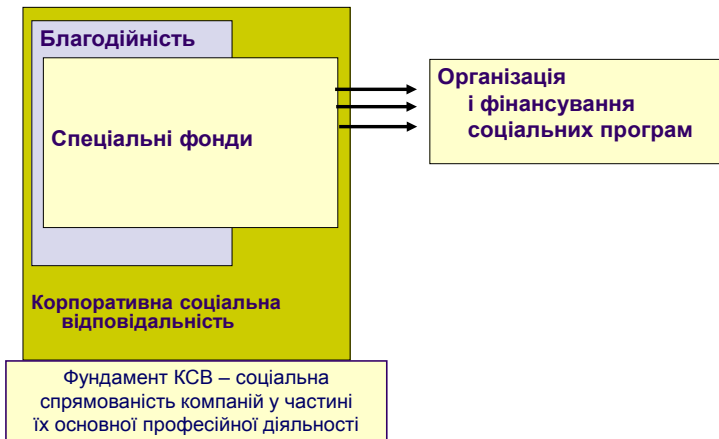
• Окремі соціальні акції

Слайд 7

Визначення поняття «соціальна відповідальність» та сучасне розуміння його міжнародною спільнотою



7

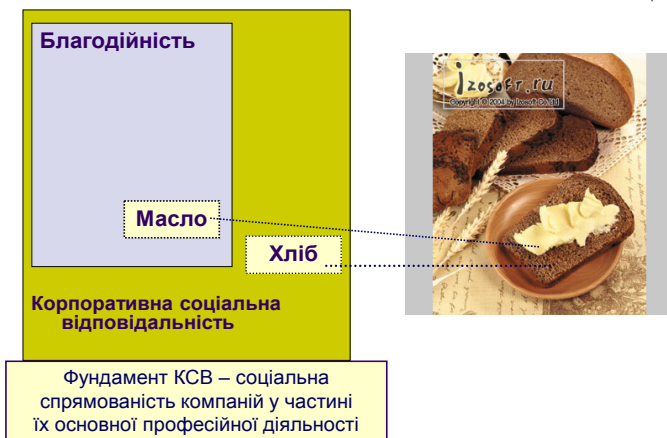


Слайд 8

Визначення поняття «соціальна відповідальність» та сучасне розуміння його міжнародною спільнотою



8



Слайд 9

**Визначення поняття «соціальна відповідальність»
та сучасне розуміння його міжнародною спільнотою**



Корпоративна соціальна відповідальність – це

- відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів;
- активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем

**Форум соціально відповідального бізнесу
Україна, 2006**



Слайд 10

**Визначення поняття «соціальна відповідальність»
та сучасне розуміння його міжнародною спільнотою**



Соціальна відповідальність –

- відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (а саме продукцію і послуги) на суспільство і навколишнє середовище,
- що реалізується через прозору і етичну поведінку,
- відповідає сталому розвитку та добробуту суспільства,
- враховує очікування зацікавлених сторін,
- поширена в усій організації і
- не суперечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки

**Міжнародний стандарт
ISO 26000:2010**



Слайд 11

**Соціальна відповідальність –
сталий розвиток –
органи публічного управління
та адміністрування**



- В умовах глобальної конкуренції реалізація соціальної відповідальності стає також одним з напрямів реалізації стратегії сталого розвитку, що враховує питання економіки, екології та соціальної політики
- За цих умов, залучення до реалізації принципів соціальної відповідальності органів публічного управління та адміністрування стає невід'ємною складовою забезпечення сталого розвитку територій



Слайд 12

**Соціальна відповідальність як фактор
забезпечення сталого розвитку**



**Сталий розвиток – філософія
розвитку суспільства 21 ст.**



Сталий (стійкий, гармонійний, збалансований, підтримний) розвиток – це розвиток, що має задовольняти потреби теперішнього покоління у спосіб, що не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Із доповіді "Наше спільне майбутнє", підготованої Комісією Брундланд, 1987

Слайд 13

Соціальна відповідальність як фактор забезпечення сталого розвитку



• **Сталий розвиток Sustainable Development**

- Це розвиток, який задовольняє потребам сучасності, не ставлячи при цьому під загрозу можливість наступних поколінь задовольняти свої потреби

Міжнародний стандарт ISO 26000

- Сталий розвиток передбачає
 - інтегрування цілей високої якості життя, здоров'я та добробуту з соціальною справедливістю, забезпеченням здатності планети підтримувати життя у всьому його розмаїтті

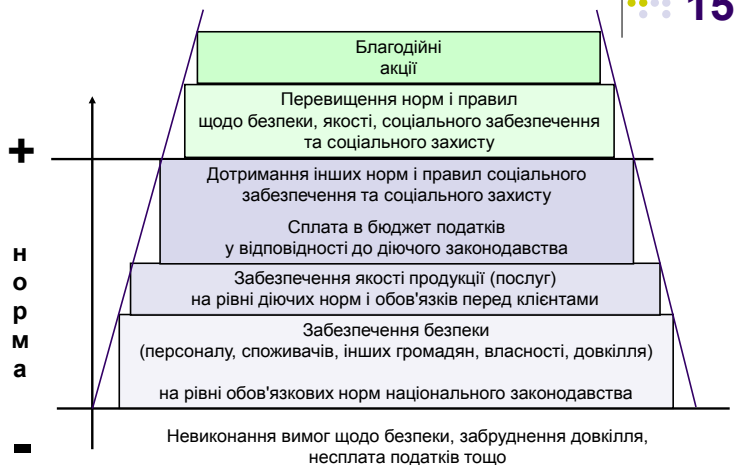


Слайд 14



Слайд 15

Піраміда корпоративної соціальної відповідальності



Джерело: Калита П. Я. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності

Слайд 16

Огляд напрямів діяльності, які належать до соціальної відповідальності

- Програми/напрями зовнішньої (тобто спрямованої поза межами компанії) корпоративної соціальної відповідальності:
 1. Корпоративна філантропія у формі підтримки соціально важливих подій / об'єктів
 2. Гранти / кредити на благодійні цілі
 3. Фінансова і матеріальна допомога
 4. Стипендіальні програми
 5. Стажування / освітні програми
 6. Робота в асоціаціях з законодавчими ініціативами
 7. Партнерські проекти з владою, ОГС/НУО, навчальними установами

Слайд 17

Огляд напрямів діяльності, які належать до соціальної відповідальності



- Програми/напрями зовнішньої (тобто спрямованої поза межами компанії) корпоративної соціальної відповідальності:
 8. Волонтерська діяльність (добровільні безоплатні роботи силами працівників компанії)
 9. Розкриття інформації про склад продуктів, які компанія пропонує
 10. Етичні підходи до взаємодії із зовнішнім світом – ЗМІ, споживачами, органами влади, партнерами
 11. Соціально відповідальний підхід до інвестування – вибір об'єктів інвестування, виходячи з ділових, екологічних, етичних засад діяльності

Слайд 18

Огляд напрямів діяльності, які належать до соціальної відповідальності



- Програми/напрями внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності:
 - соціальні пакети для працівників
 - інвестиції у людський капітал, а саме тренінги, стажування, корпоративні університети та інші форми корпоративного навчання
 - прозорі програми мотивації і кар'єрного росту
 - гранти / наукові та практичні розробки
 - етичні, інші подібні стандарти роботи
 - прозора загальна звітність
 - тобто не лише фінансова, а й, наприклад, соціальна звітність

Експерти комітету з корпоративної відповідальності Європейської Бізнес Асоціації

Слайд 19

Міжнародні ініціативи як чинник формування і розвитку КСВ



«Вісімка глобальних ініціатив»

1. Глобальний пакт ООН (The UN Global Compact)
2. Конвенції Міжнародної організації труда (МОТ) (ILO convention)
3. Керівні настанови Організації економічного співробітництва та розвитку для транснаціональних корпорацій (ОЕСД) (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises)
4. Стандарти ISO серії 14000 (системи екологічного управління)
5. Глобальна ініціатива звітності (The Global Reporting Initiative – GRI)
6. Стандарти соціальної та етичної звітності серії AA 1000 (AccountAbility 1000)
7. Глобальні принципи Салівана (The Global Sullivan Principles – GSP)
8. Стандарт соціальної відповідальності SA 8000 (Social Accountability 8000), на підґрунті якого розроблений проект ISO 26000

Слайд 20

Глобальний договір ООН



- **Глобальний договір ООН** (UN Global Compact) – міжнародна добровільна ініціатива, що об'єднує компанії, агенції ООН, а також трудові та громадські організації, які інтегрують універсальні принципи у сфері прав людини, трудових відносин, екології та протидії корупції у свою щоденну діяльність
 - На сьогоднішній день ініціатива об'єднує більше 8 000 учасників з близько 130 країн світу (в Україні – 75 організацій)
- **Звіт про прогрес реалізації принципів Глобального договору ООН** (UN Global Compact Communication on Progress) – звіт про дотримання принципів Глобального договору ООН, який подає організація-підписант Глобального договору

<https://www.unglobalcompact.org/>

Слайд 21

Глобальний договір ООН



- Глобальний Договір відстоює принципи соціальної відповідальності бізнесу з особливою увагою, спрямованою на досягнення цілей ООН у **4 основних сферах**
 - прав людини
 - трудових відносин
 - навколишнього середовища
 - боротьби з корупцією
- Члени мережі Глобального Договору мають впроваджувати **10 універсальних принципів**, які є найкращими заходами для досягнення цих цілей

Слайд 22

Мережа Глобального договору ООН в Україні



Слайд 23

Мережа Глобального договору ООН в Україні



<http://www.un.org.ua/ua/main/corporate-social-responsibility-and-global-compact>

Слайд 24

Корпоративні соціальні звіти: сутність, завдання і структура



- **Нефінансова звітність / соціальна звітність / звітність зі сталого розвитку –**
 - це документально оформлена сукупність даних комерційної організації, що відображає
 - середовище існування компанії,
 - принципи та методи співпраці з групами впливу,
 - результати діяльності компанії в економічній, соціальній та екологічній сфері життя суспільства
- За визначенням Глобальної ініціативи зі звітності (GRI – Global Reporting Initiative) термін «звітність зі сталого розвитку» означає звітність, яка охоплює одночасно економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності організації



Слайд 25

Основні положення щодо складання звітів за вимогами міжнародних стандартів GRI та їх верифікації за ISAE 3000 та AA 1000



• Оприлюднення нефінансового звіту

- Вибір форми та каналів публікації звіту
- Презентація звіту
- Опрацювання зворотного зв'язку



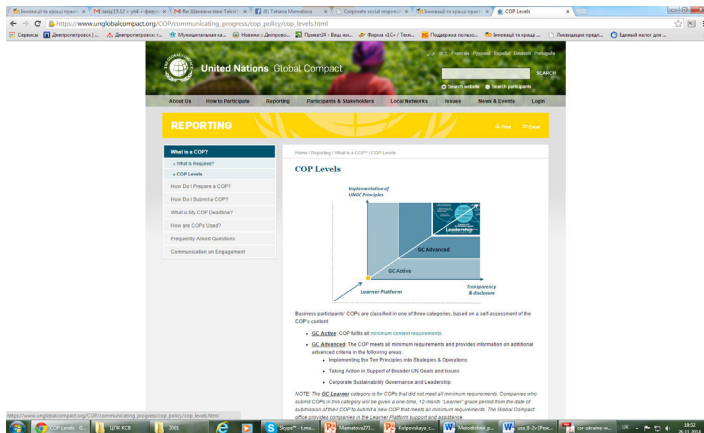
www.unglobalcompact.org
www.globalreporting.org
www.corporateregister.com
<http://www.csr-ukraine.org>
<http://www.svb.org.ua>



Подальша інформація зі Згадування (GRI) –
www.globalreporting.org
GRI – де-факто міжнародний стандарт підготовки та прокращення нефінансової звітності

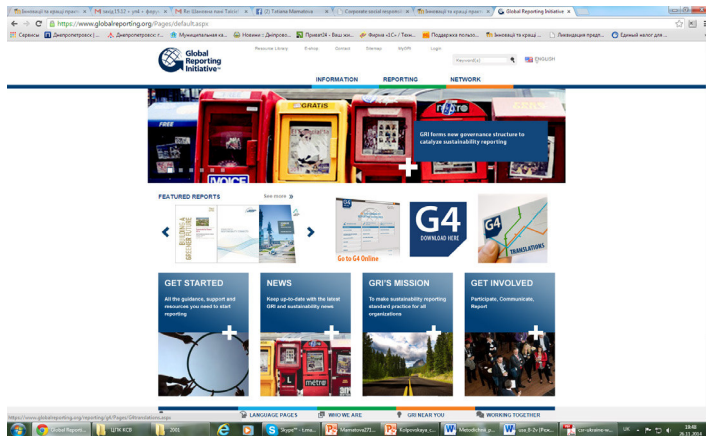
Слайд 26

www.unglobalcompact.org



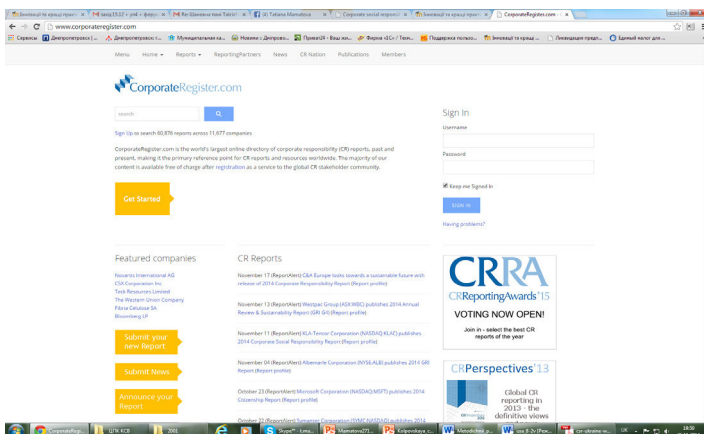
Слайд 27

www.globalreporting.org



Слайд 28

www.corporateregister.com



Слайд 29

Рухавка «Три кути»



● ПІДТРИМУЮ



● НЕ ПІДТРИМУЮ



● ВЛАСНА ДУМКА



Слайд 30

Фази розвитку концепції соціальної відповідальності в Україні

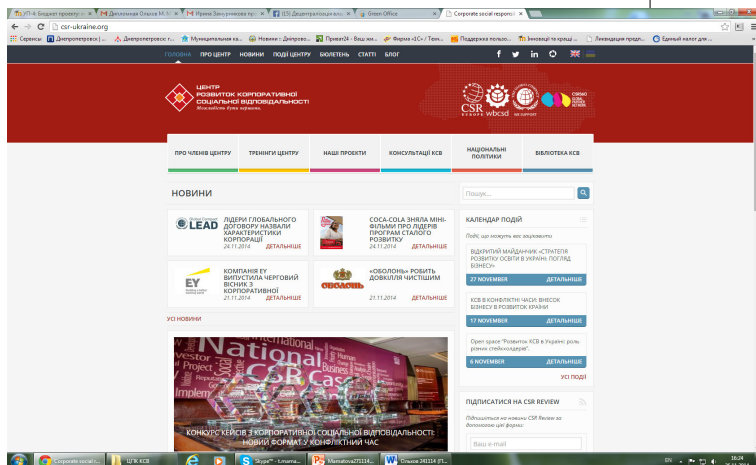


- I. Формування засад СВ в Україні (1996–2005) - за ініціативи Української асоціації якості та Українського союзу промисловців та підприємців (УСПП) в Україні поширюються ідеї соціальної спрямованості і соціальної активності бізнесу
- II. Розвиток системи соціальної відповідальності бізнесу (2005–2010)
- III. Розвиток концепції СВ в публічному секторі (2010–2014) - ініціювання наукових розробок з розвитку соціальної відповідальності в органах державного управління та місцевого самоврядування, поширення міжсекторного та міжмуніципального співробітництва, соціального партнерства та соціального підприємництва

Слайд 31

Вітчизняний досвід становлення КСВ

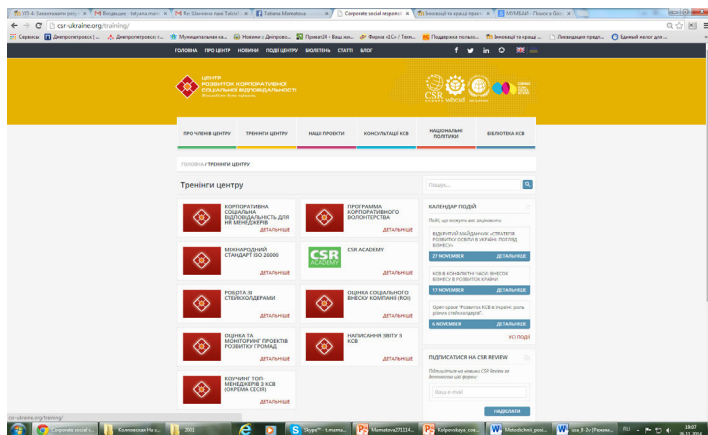
<http://www.csr-ukraine.org/>



Слайд 32

Вітчизняний досвід становлення КСВ

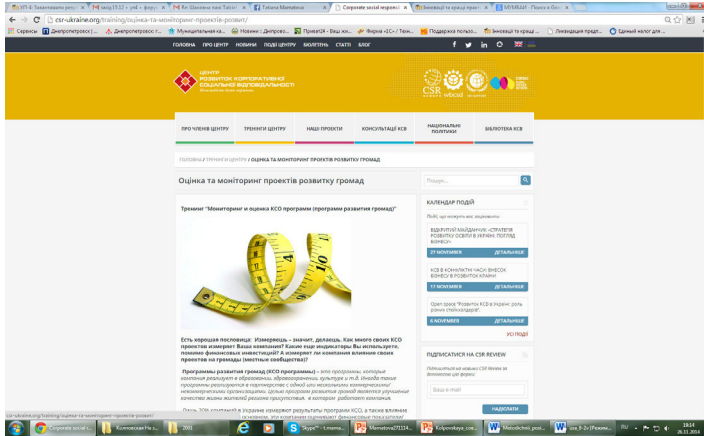
<http://www.csr-ukraine.org/>



Слайд 33

Вітчизняний досвід становлення КСВ

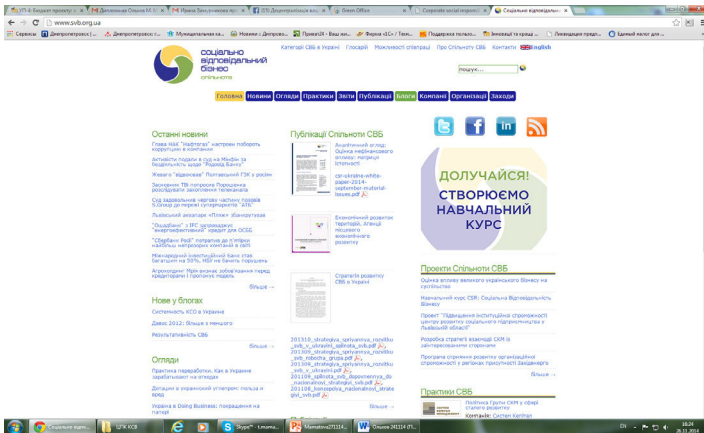
http://www.csr-ukraine.org/



Слайд 34

Вітчизняний досвід становлення КСВ

http://www.svb.org.ua/



Слайд 35

Вітчизняний досвід становлення КСВ

<http://www.svb.org.ua/sites/default/files/csr-ukraine-white-paper-2014-september-material-issues.pdf>



Слайд 36

Вітчизняний досвід становлення КСВ

<http://www.svb.org.ua/sites/default/files/csr-ukraine-white-paper-2014-september-material-issues.pdf>



Слайд 37

Вітчизняний досвід становлення КСВ

<http://www.svb.org.ua/sites/default/files/csr-ukraine-white-paper-2014-september-material-issues.pdf>



Рис. 3 Вибір істотних питань



РЕЛЕВАНТНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Питання, які є пріоритетними чи акцентуються у бізнес-стратегіях та оцінках ризиків, напрями витрат на любівання
2. Сфери, що регулюються, проекти регуляторних актів та міжнародних угод, волонтерські кодекси, міжсекторні ініціативи (напр. стандарт G4Global Reporting Initiative, GRI Sustainability Reporting Guidelines). Проекти норм, представлені урядом, міжурядовими структурами та громадськими організаціями.
3. Питання, визначені стратегічними галузевими асоціаціями та організаціями СББ (напр. International Business Leaders Forum, World Business Council For Sustainable Development, Carbon Disclosure Project)
4. Наявні знання компанії, дослідження та діалог із заінтересованими сторонами, корпоративні політики та існуючі зобов'язання перед заінтересованими сторонами (Наприклад Декларація соціального партнерства з територіями присутності)
5. Потенційні ніші на ринку, що дозволяють одночасне вирішення соціальних питань і створення нових продуктів. Інновації у бізнес-процесах компанії.

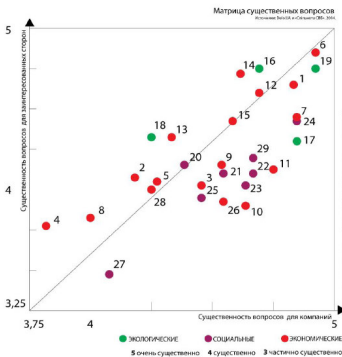
Слайд 38

Вітчизняний досвід становлення КСВ

<http://www.svb.org.ua/sites/default/files/csr-ukraine-white-paper-2014-september-material-issues.pdf>



Рис 6. Матриця істотних питань для бізнесу



Експертна думка

Найбільш істотними питаннями на думку українського бізнесу на думку експертів опитування ТОП100 є:

- Якість продукції
- Залучення до тематичних або галузевих коаліцій
- Корупція
- Відповідальний маркетинг
- Відповідальні закупівлі
- Розвиток та впровадження інновацій
- Умови праці
- Охорона праці та промислова безпека
- Взаємодія з закладами освіти
- Залучення у системні зміни

Слайд 39

Вітчизняний досвід становлення КСВ

<http://www.svb.org.ua/sites/default/files/csr-ukraine-white-paper-2014-september-material-issues.pdf>



- Згідно результатів даної оцінки основними викликами для українського бізнесу сьогодні є:
 - Недооцінка своєї ролі та очікувань суспільства щодо питань екології охорони навколишнього природного середовища, питань енергоефективності, підвищення якості життя та рівня суспільної довіри
 - Недооцінка ефективності власних стратегій та підходів щодо управління нефінансовими впливами
 - Недостатній рівень діалогу із заінтересованими сторонами, зокрема у питаннях відповідальних закупівель, охорони праці та промислової безпеки, раціонального використання земельних ресурсів, прозорості та відкритості інформациі
- Це свідчить про необхідність перегляду або визначення бізнесом своїх істотних питань, створення ефективних підходів для реагування на найбільш пріоритетні виклики та залучення заінтересованих сторін на усіх етапах управління нефінансовими впливами

Слайд 40



- У листопаді 2013 р. проведено експертне опитування понад 100 активних учасників спільноти практик на платформі «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування»
- На думку експертів
 - соціально відповідальними повинні бути майже всі суб'єкти господарювання, а також усе суспільство взагалі, а не його окремі інститути
 - найбільш соціально відповідальними повинні бути **органи державної влади** (73 %) та **місцевого самоврядування** (60 %)

Результати опитування підтвердили потребу в інституціоналізації соціальної відповідальності в органах місцевого самоврядування, а також необхідність проведення додаткових заходів з підвищення компетентності у цій сфері всіх заінтересованих сторін

А. Колповська

Слайд 41

Розвиток концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні



- Нова парадигма публічного управління базується на запозиченні передових підходів менеджменту, що передбачає:
 - орієнтацію на клієнта-громадянина
 - підвищення якості надання публічних послуг
 - роботу в умовах конкурентного середовища
 - застосування ідеології корпоратизму тощо
- Цільові орієнтири:
 - сталий розвиток територій та самодостатність територіальних громад
 - наближення якості послуг органів місцевого самоврядування до міжнародних, зокрема європейських стандартів

Відповіддю органів місцевого самоврядування на зазначені сучасні виклики демократизованого суспільного середовища може стати залучення до власних систем управління складових соціальної відповідальності

А. Колповська

Слайд 42

Розвиток концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні



- Результати аналізу фахових публікацій і міжнародних документів свідчать
 - з одного боку про складність і багатомірність процесів у сфері соціальної відповідальності
 - з іншого – про значні теоретичні й практичні напрацювання, що можуть бути адаптовані до вітчизняної практики місцевого самоврядування
- Органи місцевого самоврядування незначною мірою використовують потенційні можливості запровадження положень концепції соціальної відповідальності, зокрема:
 - внаслідок того, що їх системи управління не пристосовані до розв'язання відповідних завдань
 - форми, методи та процедури діяльності не спрямовані на розбудову ефективної співпраці із заінтересованими сторонами

А. Колповська

Слайд 43

Розвиток концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні



- Усі механізми американської, європейської та азіатської моделей соціальної відповідальності, апробовані в умовах розвинутих ринкових економік і відповідної стійкої сформованої законодавчої бази із визнанням провідної ролі у розвитку соціальної відповідальності органів публічного управління, як на державному так і на регіональному рівні
- Вітчизняна нормативна база у сфері соціальної відповідальності знаходиться на етапі становлення:
 - розроблений проект Концепції Національної стратегії соціально відповідального бізнесу в Україні
 - підписано Меморандум про соціально відповідальний бізнес в Україні
 - існує проект ДСТУ «Системи управління соціальною відповідальністю. Вимоги»
 - прийнято Закон України «Про соціальний діалог в Україні»

А. Колповська

Слайд 44

Розвиток концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні



Стандарт	Особливості застосування вимог стандарту в муніципальному управлінні
GRI Guidelines	Реалізація пропонованих GRI універсальних принципів щодо нефінансової звітності, забезпечують надання актуальної та коректної інформації стосовно ключових напрямків діяльності та роблять можливим порівняння показників у динаміці та між різними організаціями муніципального управління. Перелік індикаторів для комплексної оцінки соціальної активності компанії має бути адаптований до специфіки діяльності органів місцевого самоврядування
AA1000 Assurance Framework	Надає органу місцевого самоврядування широкі можливості щодо визначення заінтересованих сторін та їх залучення до процесу вдосконалення діяльності. Створює підґрунтя для вивчення процесів муніципального управління в розрізі соціально відповідальної поведінки і ставить за мету зростання ефективності соціальних заходів та постійне вдосконалення якості аудиту та звітності
ISO 26000	Надає можливість органу місцевого самоврядування імплементувати усі принципи, які зазначені у Глобальному договорі ООН, а також інтегрувати соціально відповідальну поведінку до існуючих стратегій розвитку громади та територіального розвитку
KCO-2008	Встановлює вимоги щодо діяльності органу місцевого самоврядування у сфері права на труд і охорони праці, соціальних гарантій для персоналу, надання публічних послуг належної якості, охорони довкілля, ресурсозбереження, участі в соціальних заходах та підтримки ініціатив місцевої громади

Слайд 45

Основні принципи соціальної відповідальності органів місцевого самоврядування



45

- **прозоре надання якісних послуг**, які відповідають потребам територіальної громади
- **виконання норм** національного **законодавства**, а також тих міжнародних норм, які є важливими для забезпечення сталого розвитку і добробуту територіальної громади
- розбудова всебічної та підзвітної **взаємодії з усіма заінтересованими сторонами**
- активна **участь у формуванні громадянського суспільства** через партнерство «влада-бізнес-громада», соціальних та благодійних проектів
- **створення робочих місць** з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг, належним рівнем професійної безпеки, сприяння всебічному розвитку та підвищенню компетентності працівників
- реалізація **проактивного лідерства у вирішенні екологічних проблем**, сприяння поширенню екологічної відповідальності
- **протидія** будь-яким формам **корупції**

A. Колповська

Слайд 46

Концептуальна модель інституціоналізації соціальної відповідальності в органах місцевого самоврядування



46



A. Колповська

Слайд 47

Розвиток концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні



- Складові механізми імплементації стандартизованих практик соціальної відповідальності в муніципальному управлінні:
 - упровадження систем управління соціальною відповідальністю в органах місцевого самоврядування
 - налагодження соціального партнерства (через застосування методології програмно-цільового планування, укладання соціальних контрактів, сприяння розвитку соціального діалогу)
 - оприлюднення соціальних звітів
 - оцінювання соціальної відповідальності

А. Колповська

Слайд 48

Розвиток концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні



- **Соціальний звіт** органу місцевого самоврядування сприяє сталому розвитку території, зокрема у таких аспектах, як:
 - покращення діалогу з територіальною громадою;
 - налагодження зв'язку з бізнесом та надання йому прикладу соціальної відповідальності;
 - підвищення ступеню довіри заінтересованих сторін до органів місцевого самоврядування;
 - підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування;
 - покращення процесів стратегічного управління розвитком територіальної громади.

А. Колповська

Слайд 49

Структура соціального (нефінансового) звіту ОМС

49

Структурний елемент звіту	Кількість стор.
Керівні принципи діяльності ОМС	1
Вплив діяльності ОМС на соціально-економічний розвиток міста	3
Як ми працюємо	
Єдина команда ОМС	1
Робоче середовище та права людини	1
Турбота про споживачів	2
Взаємодія з заінтересованими сторонами	2
Діяльність ОМС, спрямована на розвиток територіальної громади	
Сприяння розвитку економіки міста	1
Соціальні проекти та інвестиції	6
Використання ресурсів територіальної громади	5
Турбота про довкілля	2
Зворотній зв'язок	1

Слайд 50

Проект внутрішнього стандарту соціальної відповідальності органу місцевого самоврядування

50

Структура стандарту


Вступ
Сфера застосування
Документи, з урахуванням яких розроблений стандарт
Терміни та визначення
1. Цілі і принципи соціальної відповідальності органу місцевого самоврядування
2. Зміст соціальної відповідальності органу місцевого самоврядування
3. Процедура заповнення матриці соціальної відповідальності
4. Індикатори соціальної відповідальності органу місцевого самоврядування
Додаток А
Форма і структура Соціального звіту органу місцевого самоврядування

?	<p style="text-align: center;">Питання для самоперевірки та обговорення</p> <ol style="list-style-type: none">1. У чому полягають особливості визначення поняття «соціальна відповідальність»?2. Яким є сучасне розуміння й змістовне наповнення поняття «соціальна відповідальність» міжнародною спільнотою?3. Які напрями діяльності організації належать до соціальної відповідальності?4. У чому полягають особливості становлення соціальної відповідальності в Україні?5. Які визначають етапи розвитку концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні?
----------	---

Список рекомендованих джерел до розділу 4

1. Калита П. Сталий розвиток. Корпоративна соціальна відповідальність. Ділова досконалість / П. Калита // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – №1 (80). – С. 31 – 36. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2013_1_14.
2. Корчевна Л. Щодо якості влади в рамках концепцій «сталого розвитку» та «соціальної відповідальності» / Л. Корчевна, В. Новиков, О. Никитюк // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – № 1. – С. 63 – 65.
3. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі ; пер. з англ. С. Яринич. – Київ : Стандарт, 2005. – 302 с.
4. Маматова Т. Упровадження концепції соціальної відповідальності в муніципальному управлінні: теоретичні засади та практичні рекомендації щодо стандартизації / Т.Маматова, А. Колповська // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 2 (87). – С. 13 – 19.
5. Охріменко О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / Охріменко О. О., Іванова Т. В. – Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – 180 с.
6. Петрос О.М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : монографія / О. М. Петрос. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 152 с.
7. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Кол. автор. : Лазоренко О., Колишко Р. [та ін.]. – Київ : Енергія, 2008. – 96 с.
8. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. – Access mode : <http://isotc.iso.org>
9. Sustainability, sustainable development and social responsibility. ISO definitions and terminology / ISO, 2012–05. – 11 p. – Access mode : http://iso26000.info/uploads/2016/03/ISO_Sustainability_brochure.pdf.

РОЗДІЛ 6 ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

	Мета розділу: надання системних знань щодо обґрунтування необхідності застосування програмно-цільового інструментарію управління розвитком територій в умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування.
---	--

Після вивчення матеріалів розділу слухачі повинні:

- усвідомити місце та роль програмно-цільового інструментарію в управлінні розвитком територій в умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування;
- мати уявлення про специфічні особливості проєктів місцевого розвитку та можливості інтеграції стратегічного, проєктного та кластерного підходів до управління місцевим соціально-економічним розвитком;
- уміти обґрунтовувати інноваційність проєктів місцевого розвитку, відрізнити абсолютні та відносні інновації;
- застосовувати програмно-цільовий інструментарій управління місцевим розвитком у практичній діяльності.

<ul style="list-style-type: none">■ Програмно-цільові підходи до управління – це підходи, які віднесені до найбільш ефективних інструментів публічного управління місцевим та регіональним розвитком, і орієнтовані на інноваційний розвиток територіальної громади у напрямках, що з нею узгоджені, на концентрацію ресурсів громади і досягнення кінцевих результатів діяльності, які виражаються через задоволення потреб і інтересів громади та отримання нею певних суспільних вигід.■ Стратегічний підхід – системний інструмент реалізації керованого розвитку території; узагальнююча модель, що впорядковує і програмує діяльність з досягнення бажаного і можливого майбутнього.■ Стратегічне планування – це евристична діяльність, яка пов'язана з невизначеною областю дослідження, оскільки виходить за безпосередні межі відомих відносин і фактів.■ Проєктний підхід – це специфічний методологічно-організаційний підхід до результат-орієнтованого публічного управління, яким забезпечується управління змінами та
--



цілеспрямований перехід з одного стану системи в інший – покращений.

- **Сутність проектного підходу** полягає у визначенні в процесах розвитку певного планованого результату, для досягнення якого створюється підпорядкований єдиній меті дискретно-окреслений у просторі й часі системний комплекс матеріальних і нематеріальних ресурсів, що скеровуються за допомогою спеціального управлінського інструментарію.
- **Проекти публічного сектору** – проекти розвитку, що здійснюються під егідою органу управління (як генерального замовника), мають центри відповідальності у його структурних підрозділах, спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території й затверджені у складі проектної частини стратегії. Результатами їх виконання є заздалегідь оцінені та погоджені із заінтересованими сторонами суто соціальні або соціально-економічні вигоди.
- **Інновація, заснована на новому знанні** – результат перетворення унікального для даного об'єкту (суб'єкту) знання на продукт, що має суспільну корисність, позитивно впливає на життєдіяльність цільової групи населення, підвищує конкурентоспроможність діяльності, та, ураховуючи «спіральний ефект», породжує (генерує) нові знання.
- **Інновація у сфері місцевого розвитку** – будь-яке абсолютне або відносне нововведення у вигляді продукту (підходу / технології / послуги), що приводить до якісної зміни стану системи, і яке, згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», забезпечує конкурентоздатність створюваного продукту і приводить до істотного поліпшення рівня та якості життя територіальної громади.
- **Інновація абсолютна** – результат реалізації інноваційно-інвестиційного проекту, який має на меті створення нового суспільно-значущого (соціально- та економічно-корисного) продукту, що не має аналогів у світі, і такого, що можна запатентувати. До таких продуктів, згідно із законом України «Про інноваційну діяльність», відносяться новостворені технології, послуги, матеріальні та духовні блага.
- **Інновація відносна** – продукт, процес або підхід до його створення, який, незважаючи на наявність аналогів у світі, буде сприйматися як новий саме для конкретної території, і який сприяє підвищенню рівня та якості життя її територіальної громади. До таких інновацій віднесено нові (часто комбіновані) підходи, методики, концепції або суто нові рішення, що підвищують ефективність проектної діяльності зі створення продукту проекту, а також покращують результат цієї діяльності – рівень та якість життя територіальних громад.

План

- 6.1. Програмно-цільові інструменти управління розвитком територій в умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування
- 6.2. Інтеграція стратегічного та проектного підходів для забезпечення сталого розвитку в умовах економіки знань.
- 6.3. Специфічні особливості проектів місцевого розвитку.
- 6.4. Інноваційність проектів місцевого розвитку: абсолютні та відносні інновації.



Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах : пер. с англ. / Икудзиро Нонака, Хиротака Такеучи. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 386 с.

Слайд 1

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління
при Президентів України

Тема 6

Програмно-цільовий інструментарій управління розвитком територій

ЧИКАРЕНКО ІРИНА АРКАДІЇВНА,

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри менеджменту
та управління проектами

Слайд 2

Актуальність теми (1)

- Сучасний процес створення сильної, політично стабільної, інвестиційно сприятливої та конкурентоспроможної держави нерозривно пов'язаний з виникненням політичних, соціальних, економічних, екологічних та інших суперечностей суспільного життя, розв'язання яких залежить від якості та результативності діяльності органів публічного управління, від ефективності прийняття управлінських рішень, їх належного обґрунтування та реалізації як на рівні країни, так і на її територіях.
- Проте шлях до становлення спроможної, «оновленої» держави визначається не тільки кількістю й ефективністю прийнятих управлінських рішень, а й прагненням владних структур змінити багато з факторів, що обумовлюють якість життя її населення.

Слайд 3

Актуальність теми (2)

- Адміністративно-командна парадигма публічного управління дісталася нам у спадок від часів СРСР. В організаційному плані вона спиралася на принципи адміністрування й прямого командування, які, в свою чергу, припускали централізм (прагнення до максимального охоплення наказами всіх членів об'єкту управління) і авторитаризм (підпорядкування всіх рішень одній особі).
- Проте в останні роки на шляху входження України до європейського простору та впровадження сучасних реформ, зокрема, у сфері децентралізації, реформування місцевого самоврядування та формування об'єднаних територіальних громад, вітчизняна система публічного управління поступово зазнає відчутних трансформацій.
- На зміну традиційному державному управлінню прийшли нові моделі публічного управління, які дозволили перейти від традиційної бюрократії до форм, орієнтованих на споживача, ринок і задоволеність людини своєю працею.

Слайд 4

Актуальність теми (3)

- Сучасні процеси децентралізації та реформування місцевого самоврядування висувають нові вимоги до якості та результативності діяльності службовців місцевого самоврядування, яка безпосередньо позначається на рівні соціально-економічного розвитку як окремих територій, так і країни в цілому.
- Нові українські реалії спонукають до визначення шляхів радикального покращення існуючих моделей управлінської діяльності на місцевому рівні, в адміністративно-територіальних утвореннях.

Слайд 5

Програмно-цільовий інструментарій управління розвитком територій

- У цьому контексті до найбільш ефективних інструментів публічного управління місцевим та регіональним розвитком сьогодні вже апріорі відносять **програмно-цільові підходи**, а саме: стратегічне планування, застосування кластерного та проектного підходів для концентрації ресурсів об'єднаних територіальних громад у процесі реалізації стратегій та програм місцевого розвитку, програмно-цільове формування бюджету та інші.
- Ці інструменти орієнтовані на **інноваційний розвиток** громад у напрямках, що узгоджені з нею, на досягнення кінцевих результатів діяльності, які виражаються через задоволення потреб і інтересів територіальних громад та отримання ними певних суспільних вигід.

Слайд 6

Проектний підхід в управлінні розвитком територій

- Проектний підхід є специфічним методологічно-організаційним підходом до результат-орієнтованого публічного управління, яким забезпечується управління змінами та цілеспрямований перехід з одного стану системи в інший – покращений.
- Проектний підхід спрямований на досягнення цілей відповідно до очікувань споживачів або з перевищенням їх очікувань; на створення майбутньої суспільної вартості й зменшення часу на доведення продукту проекту (послуг, матеріальних благ тощо) до споживчого ринку (time to market).
- Важливо зазначити, що проектний підхід як методологія не нав'язує якусь єдину модель управління, він забезпечує плюралізм форм і гнучкість застосування.

Слайд 7

Сутність проектного підходу

- **Сутність проектного підходу** полягає у визначенні в процесах розвитку певного планованого результату, для досягнення якого створюється підпорядкований єдиній меті дискретно-окреслений у просторі й часі системний комплекс матеріальних і нематеріальних ресурсів, що скеровуються за допомогою спеціального управлінського інструментарію.
- І сьогодні, саме на тлі процесів сучасних реформ, які обумовили підвищену потребу у формуванні спроможних територіальних громад та розробці стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад, проектний підхід є найбільш ефективним способом розв'язання різноманітних проблем в усіх сферах – економічній, соціальній, технічній, інноваційній, науковій та ін.
- За допомогою проектного підходу можна управляти соціально-економічним розвитком території будь-якого рівня – від окремих адміністративно-територіальних одиниць до цілих регіонів. У першу чергу, це відноситься до розвитку певних галузей економіки, найбільш вагомих і характерних для даної місцевості; розвитку локальних ринків товарів і послуг; розвитку житлово-комунального господарства й дорожньо-транспортної інфраструктури; підвищення ефективності діяльності з охорони здоров'я й надання освітніх послуг тощо.

Слайд 8

Кластерні технології

- Значну роль в забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад відіграють кластерні технології.
- М. Портер визначає **кластер** (від англ. cluster – група, скупчення, зосередження) таким чином:
«система постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, дослідницьких інститутів, що взаємодіють у процесі створення додаткової вартості»

Слайд 9

Кластерний підхід в забезпеченні сталого розвитку територій

- Кластери відіграють все більшу роль у розвитку інноваційних економік передових країн світу, де політика кластеризації за умов активної державної підтримки реалізується ще з початку 90-х рр. минулого сторіччя.
- Формування кластерів, як спонтанне, так і регульоване державою, у розвинених країнах є помітною і стійкою тенденцією, на відміну від пострадянських країн, де процеси створення кластерних структур відбуваються хаотично та безсистемно.
- Проте результати проведених досліджень, зокрема, нормативно-правової бази, що тим чи іншим чином стосується «кластерних питань», підтверджують, що запровадження кластерного підходу як одного із основних інструментів інноваційного розвитку України та її регіонів і досі не набуло системної основи, і серед суб'єктів місцевого розвитку здійснюється занадто повільно, що обумовлює необхідність активізації процесів кластеризації місцевих та регіональних економік.

Слайд 10

Стратегії та проекти

- Інтеграція стратегічного та проектного підходів для забезпечення сталого розвитку в умовах економіки знань.
- Проекти як інструменти реалізації стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад.
- Інноваційність проектів місцевого розвитку: абсолютні та відносні інновації.
- Специфічні особливості проектів місцевого розвитку.

Слайд 11

**Що ми маємо на увазі,
коли застосовуємо поняття «стратегічне»?**

**Стратегічні рішення
націлені на майбутнє
і характеризуються
критичною важливістю
та підвищеною
складністю**

Слайд 12

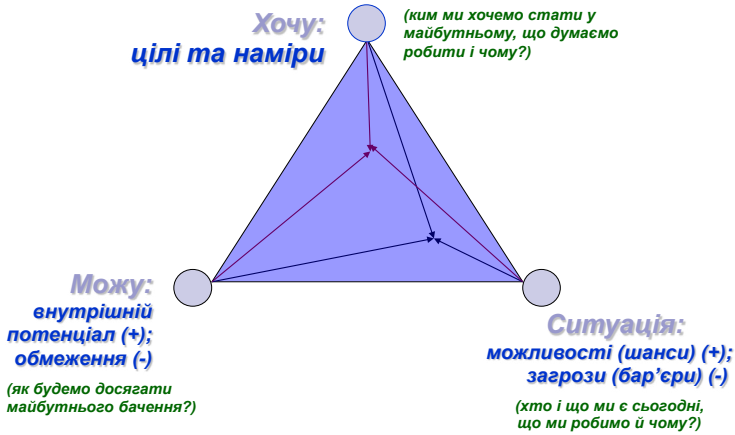
**Три ключових питання
стратегічного планування:**

- **Хто і що ми є сьогодні, що ми робимо й чому?**
- **Ким ми хочемо стати у майбутньому, що думаємо робити і чому?**
- **Як ми постараємося досягти майбутнього бачення?**



Стратегічний трикутник

Проблема (дискомфорт)



Стратегія

Стратегія – узагальнююча модель, що впорядковує і програмує діяльність з досягнення бажаного і можливого майбутнього



Стратегія складається:

- з обґрунтування стратегічного вибору (глобальних цілей)
- системи цільових орієнтирів (“дерево цілей”)
- комплексу засобів реалізації стратегічних цілей (проектів)

Слайд 15

Порівняння стратегічного і поточного управління

Стратегічне управління	Поточне управління
Орієнтовано на розвиток	Орієнтовано на підтримку існуючого стану
Сконцентровано на виявленні нових можливостей	Акцент робиться на ефективному використанні існуючих можливостей
Орієнтовано на середовище в цілому. Має широкий горизонт бачення, що виходить за межі організації та досліджує зовнішнє середовище	Орієнтовано, передусім, на організацію, вдосконалення її внутрішнього середовища
Орієнтоване на широкий спектр суспільно-політичних інтересів організації та поза нею (громади)	Діє в межах окремих напрямків діяльності, спеціалізованих завдань і професійних інтересів
Постановником завдань та носієм головних ідей є вище керівництво організації та громада в цілому	Реалізується менеджерами середньої та нижньої ланки

Слайд 16

Ключові поняття стратегічного планування розвитку міста

- Стратегічний вибір та місія
- Стратегічне бачення
- Політики (інформаційно-комунікаційна, житлово-комунальна, освітня, екологічна тощо)
- Стратегічні пріоритети
- Стратегічні цілі
- Операційні цілі
- Проекти



Структурно-змістове представлення стратегії



Етапи процесу розробки стратегії

1. Підготовчий етап
2. Аналіз вихідної ситуації
3. Формування глобальних цільових орієнтирів: місія і стратегічне бачення
4. Формування системи пріоритетів і цілей
5. Формування проектів реалізації цілей
6. Формування системи моніторингу виконання стратегії

Слайд 19

Проектний підхід у забезпеченні місцевого розвитку

Проекти – інструменти реалізації стратегій розвитку:

- роботи (заходи);
- терміни виконання;
- відповідальність;
- необхідні ресурси.



На основі результатів реалізації проектів завжди можна оцінити ефективність та якість діяльності органу місцевого самоврядування з надання публічних послуг

19

Слайд 20

ПРОЕКТ –

унікальний комплекс заходів, що має чітко виражені обмеження:

- фінансові;
- часові;
- якісні;
- людські



Додаткова вимога – інноваційність!

20

Слайд 21



Одна з основних вимог до змісту проекту:

- розробка **інноваційних підходів** до вирішення питань місцевого значення на території відповідного села (селища), міста, району та області та запровадження **інноваційних ідей** у практику діяльності органів місцевого самоврядування

211

Слайд 22

Інновації, засновані на нових знаннях

- Визначальною передумовою інновації є **НОВЕ ЗНАННЯ**.
- Самі по собі знання не є джерелом інновацій. Для забезпечення інноваційного розвитку потрібні **нові знання**, які традиційно є результатом дослідницької, наукової або науково-технічної діяльності. У цьому полягає принципова відмінність нових знань від знань, отриманих у результаті навчальної, просвітницько-роз'яснювальної, інформаційно-комунікаційної та іншої діяльності.
- Нові знання та відкриття завжди передбачають наявність певної проблеми, так-званої «білої плями», яка вимагає вивчення та пояснення.
- **Інновація, заснована на новому знанні** - результат перетворення унікального для даного об'єкту (суб'єкту) знання на продукт, що має суспільну корисність, позитивно впливає на життєдіяльність цільової групи населення, підвищує конкурентоспроможність діяльності, та, ураховуючи «спіральный ефект», породжує (генерує) нові знання.

22

Слайд 23

Нові знання (огляд літератури)

- знання як науково-технічного, так і гуманітарного змісту, які формуються з використанням можливостей **культурного та духовного збагачення** усього глобалізованого світу (на відміну від домінуючого раніше «буденного знання» (*common-sense knowledge*), суб'єктом якого є широкі верстви населення, об'єктом – життєвий досвід та праця);
- знання, яке поки ще не стало загальним надбанням, народжується разом із **виникненням інноваційної ідеї**, оформлюється як кінцевий результат інноваційної діяльності і втілюється у вигляді інноваційного продукту – нових технологій, товарів, послуг та підходів до їх надання;
- знання, що мають інформаційну основу, втілюються в інновації і є основою створення **інноваційного продукту** та ключовим елементом економіки знань

23

Слайд 24



Інноваційність проекту

- **Інновації** - це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери

Закон України «Про інноваційну діяльність»
04.07.2002 р. № 40-IV

24

Слайд 25

Інновація має три відмітні ознаки:

- **новизна**, тобто в її основу покладені нові знання
- **конкурентозданість**, тобто сприйняття та затребуваність на ринці, що в свою чергу, означає спроможність задовольняти визначені потреби споживачів
- **істотність змін**, що вона вносить у відповідну сферу діяльності

25

Слайд 26

Закон України “Про інноваційну діяльність”, ст.1

- **інноваційна діяльність** - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг
- **інноваційний продукт** - результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим цим Законом
- **інноваційна продукція** - нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим цим Законом

26

Слайд 27

Закон України “Про інноваційну діяльність”, ст.1

- **інноваційний проект** - комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції
- **пріоритетний інноваційний проект** - інноваційний проект, що реалізується в рамках пріоритетних напрямів інноваційної діяльності
- **інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо)** - підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти (продукцію, послуги), обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % загального обсягу його продукції (послуг)
- **інноваційна інфраструктура** - сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо)

27

Слайд 28

Інновація у сфері місцевого розвитку –

будь-яке абсолютне або відносне нововведення у вигляді продукту (підходу / технології / послуги), що приводить до якісної зміни стану системи, і яке, згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», забезпечує конкурентоздатність створюваного продукту і приводить до істотного поліпшення рівня та якості життя територіальної громади

28

Слайд 29

Інновація абсолютна

- результат реалізації інноваційно-інвестиційного проекту, який має на меті створення нового суспільно-значущого (соціально- та економічно-корисного) продукту, що **не має аналогів у світі**, і такого, що можна запатентувати.
- До таких продуктів, згідно із **законом України від 04.07.2002 р. № 40-IV «Про інноваційну діяльність»**, відносяться новостворені технології, послуги, матеріальні та духовні блага тощо

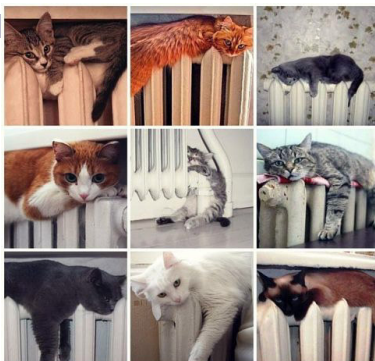


29

Слайд 30

Інновація відносна

- продукт, процес або підхід до його створення, який, незважаючи на наявність аналогів у світі, буде сприйматися як новий саме **для конкретної території**, і який сприяє підвищенню рівня та якості життя її територіальної громади
- нові (часто комбіновані) підходи, методики, концепції або суто нові рішення, що **підвищують ефективність проектної діяльності** зі створення продукту проекту, а також покращують результат цієї діяльності – рівень та якість життя територіальних громад



30

Слайд 31

Визначення проекту

1. **Проект** (англ. – project) – це будь що нове, що задумується чи планується (Тлумачний словник Вебстера).
2. **Проект** – підприємство з первісно встановленими цілями, досягнення яких означає його завершення (Кодекс знань з управління проектами, Інститут управління проектами, США).
3. **Проект** – це чернетка документу (нормативного акту, наказу, розпорядження тощо) (розповсюджена у бюрократичному середовищі думка)
5. **Проект** – комплекс взаємопов'язаних заходів, призначених для досягнення цілі, із заданими обмеженнями за часом, бюджетом, якістю

31

Слайд 32

Визначення проекту

Проект - специфічний вид плану, який створюється для виконання робіт, що **не є типовими** і **не повторюються** у такому ж вигляді у майбутньому.

Проект - комплекс заходів (робіт), що тісно взаємопов'язані загальною метою, послідовністю, строками виконання, ресурсами, і спрямовані на чітко визначений результат, після досягнення якого проект закінчує свій життєвий цикл

32

Слайд 33

Реалізація проектів

- завжди вимагає фінансових ресурсів (вкладання інвестицій)

ОСНОВНІ ВИДИ ПРОЕКТІВ

- Проекти бізнес-сектору (інвестиційні)
- Проекти публічного сектору (проекти розвитку)

33

Слайд 34

Проекти публічного сектору –

- **проекти розвитку**, що здійснюються під егідою органу управління (як генерального замовника) і мають центри відповідальності у його структурних підрозділах, спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території й затверджені у складі проектної частини стратегії.
- **Результатами їх виконання** є заздалегідь оцінені та погоджені із заінтересованими сторонами суто соціальні або соціально-економічні вигоди

34

Слайд 35

Відмінність проектів публічного сектору від бізнес-проектів

- проекти публічного сектору не завжди є **інвестиційними** у тому розумінні, що останні передбачають віддачу у вигляді позитивних фінансових потоків від капітальних інвестицій (які не завжди мають місце у випадку здійснення соціальних проектів)
- проекти публічного сектору часто є витратними і результатом мають суто **соціальний ефект**

35

Слайд 36

Специфічні види проектів публічного сектору:

- проекти під гранти благодійних фондів
- проекти у сфері менеджменту якості та запровадження СУЯ
- IT-проекти
- державно-приватні проекти
- проекти у сфері соціального захисту та соціального забезпечення
- проекти у сфері нерухомості
- проекти у сфері туризму
- Інші проекти, які спрямовані на розвиток публічної сфери та задоволення колективних потреб

Слайд 37

Основні категорії управління по відношенню до проектів

Стратегія - комплексна модель майбутньої діяльності, що містить цільові настанови, політики, пріоритети, визначає критичні ресурси та необхідні нововведення в організації

Кожен **проект** має розглядатися з позицій загальної стратегії,
а **стратегія** – реалізовуватися на засадах проектного підходу до реалізації пріоритетів

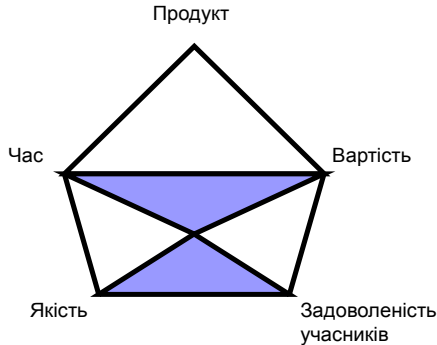
37

Слайд 38

Порівняння проекту та плану		
Характеристики	План	Проект
<i>Горизонт планування</i>	На пріоритетний період планування	На разовий захід з чіткими строками
<i>Повторюваність у часі і змісті</i>	Повторюється кожен плановий період	Унікальний
<i>Цільова спрямованість</i>	Багатоцільовий	Чітка ціль
<i>Гнотота зв'язків між заходами</i>	Відносна	Жорстка
<i>Рівень складності задачі технічної розробки</i>	Більш традиційні підходи	Складність і новизна
<i>Безперервність-дискретність</i>	Реалізується згідно принципу безперервності	Дискретний
<i>Результат</i>	Багатоаспектний	Концентрований
<i>Відповідальність</i>	Розсереджена	Єдина
<i>Ризик</i>	Відносний	Досить високий
<i>Конфліктність</i>	Відносна	Потенційно висока

Слайд 39

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ –
управлінське завдання із завершення цільового
комплексу робіт вчасно, із збереженням ключового
змісту і відповідно до зовнішніх та внутрішніх вимог



39

Слайд 40

Переваги застосування проектного підходу до реалізації стратегічних пріоритетів –

- єдина цільова орієнтація багатоаспектних заходів з реалізації пріоритету;
- збереження в проекті повного складу і єдності заходів протягом всього часу реалізації пріоритету;
- системність і комплексність визначення складу заходів проекту; ієрархічна структуризація заходів за принципом «дерева робіт»;
- можливість здійснення інтегральної оцінки соціально-економічної корисності проекту;
- концентрація відповідальності на команді та керівнику проекту;
- підвищення контрольованості, зокрема громадою, досягнення кінцевих результатів стратегічної діяльності;
- реалізація програмно-цільового підходу до розподілу фінансових ресурсів.

Слайд 41

Класифікація проектів

За складністю

Монопроект

Мультипроект

Мегапроект



В кожній сфері розробки своя специфіка!

За спрямованістю та змістом

Соціальні

Економічні

Організаційні

Технічні

Навчально-освітні

Дослідження та розвитку

Інноваційні

Комбіновані

За тривалістю

Короткотермінові
(1 - 2 років)

Середньотермінові
(3 - 5 років)

Довготермінові
(більш 5 років)

За масштабами

Малі
(до 10 млн. дол.)

Середні
(10-50 млн. дол.)

Великі
(50-100 млн. дол.)

41

Слайд 42

Проекти дослідження і розвитку

Розробка нового продукту, дослідження в області будівельних конструкцій чи розробка нової інформаційно-управлінської системи характеризуються такими особливостями:

- ✓ головна ціль проекту чітко визначена, але окремі цілі повинні уточнюватися по мірі досягнення часткових результатів;
- ✓ строк завершення і тривалість проекту визначені заздалегідь, бажано їх точне дотримання, однак, вони повинні також корегуватися в залежності від отриманих результатів і ситуації просування проекту

42

Слайд 43

Організаційні проекти

Реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму як проекти характеризуються наступним:

- ✓ цілі проекту заздалегідь визначені, однак результати проекту кількісно й якісно складніше визначити, ніж у перших двох випадках, тому що вони пов'язані, як правило, з організаційним покращенням системи;
- ✓ строк і тривалість визначаються попередньо;
- ✓ ресурси надаються по мірі можливості;
- ✓ витрати на проект фіксуються і підлягають контролю на економічність, однак потребують корегування по мірі просування проекту.

43

Слайд 44

Економічні проекти

Приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків – це все економічні проекти, які мають свої особливості:

- ✓ ціллю проектів є покращення економічних показників функціонування системи, тому їх оцінити набагато складніше, ніж у раніше розглянутих випадках;
- ✓ головні цілі попередньо намічаються, але потребують корегування по мірі просування проекту.

44

Слайд 45

Соціальні проекти

Реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, подолання наслідків природних і соціальних потрясінь – все це соціальні проекти, які мають свою специфіку:

- ✓ цілі тільки намічаються і повинні корегуватися по мірі досягнення проміжних результатів, кількісна й якісна їх оцінка вельми утруднена;
- ✓ строки і тривалість проекту залежать від імовірних факторів або тільки намічаються і згодом підлягають уточненню;
- ✓ витрати на проект, як правило, залежать від бюджетних асигнувань.

45

Слайд 46

ІТ-проекти

Сьогодні зростає роль ІТ в соціальній сфері, зокрема, на місцевому та регіональному рівнях

(підвищення якості діяльності у сфері освіти, охорони здоров'я, наданні адміністративних та інших послуг тощо)

- Досвід реалізації успішних проектів у сфері інформаційних технологій підтверджує гіпотезу про необхідність розглядати ці проекти як складову проектів стратегічного розвитку (території, адміністративної одиниці, галузі, організації, компанії, органу влади тощо)

Слайд 47

ІТ-проекти – це проекти у сфері:

- формування і впровадження інформаційних стратегій компанії
- запровадження нових ІС та ІТ
- розроблення програмно-прикладного забезпечення (нового продукту)
- запровадження е-документообігу
- автоматизація робочого міста керівника
- встановлення нового комп'ютерного обладнання
- інтеграція програмних продуктів у інформаційну систему підприємства
- придбання комп'ютерної та телекомунікаційної техніки

Слайд 48

Специфічні особливості ІТ-проектів

- **найризикованіші** після дослідницьких проектів та проектів організаційного розвитку
- **висока ризикованість** – при відносно невисоких витратах
- **витрати на ІТ** входять до п'ятірки найважливіших витратних статей компанії
- **інноваційність**
- **низькі бар'єри входу в галузь**
- **орієнтація на ефективність та результативність** діяльності при зменшенні витрат
- **забезпечення зручності** користувачам, мобільності, більш широкого доступу у за гнучким графіком
- **можливість територіальної “неприсутності”**
- **економія робочого часу**

Сьогодні питання підготовки та ефективного здійснення ІТ-проектів розвитку, визначення принципів і методичних підходів для обґрунтування доцільності інвестування в цей напрям бізнесу є надзвичайно актуальними, про що свідчать конференції, бізнес-форуми, публікації в наукових і фахових виданнях, присвячені цій проблематиці.

Проекти місцевого розвитку –

проекти, спрямовані на задоволення **комплексу потреб** територіальної громади, і такі, що відповідно до встановлених цілей можуть забезпечувати як економічні, так і суто соціальні результати

49

Ієрархія потреб по Маслоу



50

Слайд 51

- 1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.
- 2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что они будут удовлетворены в будущем.
- 3. *Социальные потребности* – это чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
- 4. *Духовные потребности* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
- 5. *Потребности самовыражения* — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

51

Слайд 52

Характерні особливості муніципальних проєктів розвитку

Фактори прямого управлінського контролю



■ Ініціатор (керівник)	Орган муніципального управління
■ Замовник (споживач рез-тів)	Територіальна громада
■ Спрямованість (головні цілі)	Забезпечення потреб і очікувань громади: вирішення проблем конкретної території
■ Проблеми, які розв'язуються	Локальні. Деякі з них можна вирішити в короткий строк
■ Фінансові ресурси	Доходи місцевих бюджетів, інвестиції приватного сектору, гранти тощо
■ Ризики та невизначеності	Високі, за причинною недосконалої нормативно-правової бази та частих змін у політиці Уряду
■ Суспільна корисність	На рівні муніципального утворення суспільна корисність очевидна, легко і швидко відчувається громадою

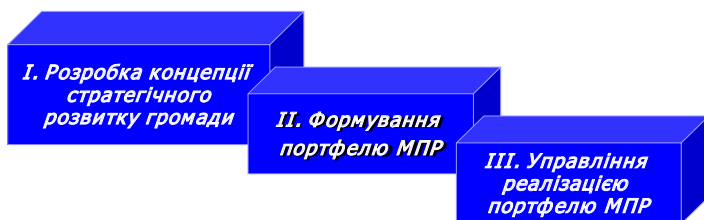
52

Слайд 53

Проектно-орієнтована система стратегічного планування муніципального розвитку (ПОССПМР)

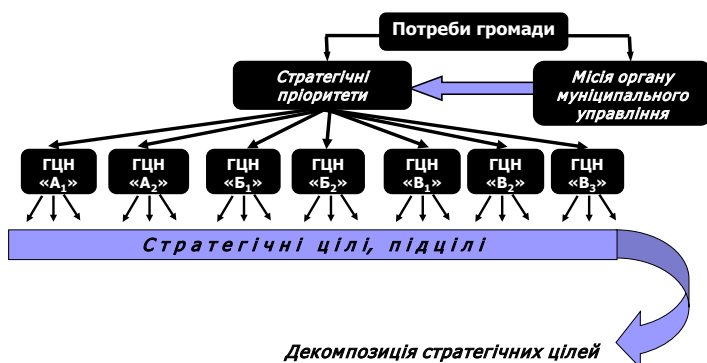
*Її основою є потребо-орієнтований підхід
до цілепокладання і концепція «пріоритет-проект»*

Підсистеми ПОССПМР



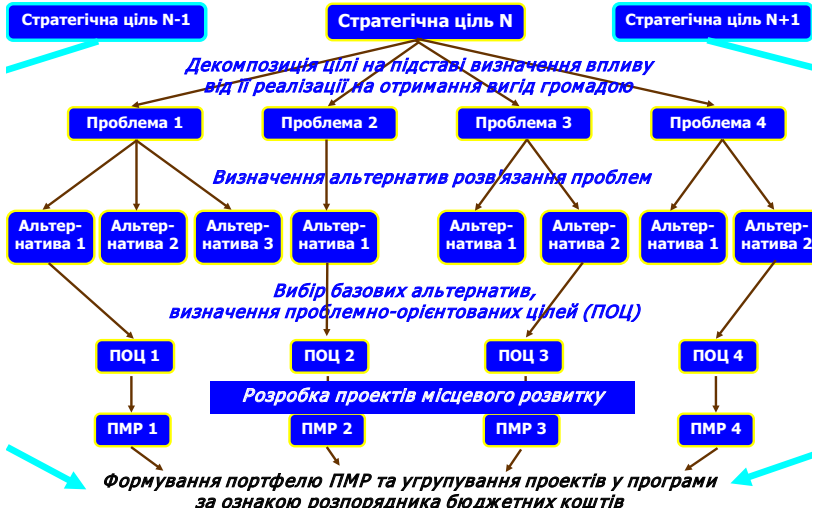
Слайд 54

I підсистема – розробка концепції стратегічного розвитку громади



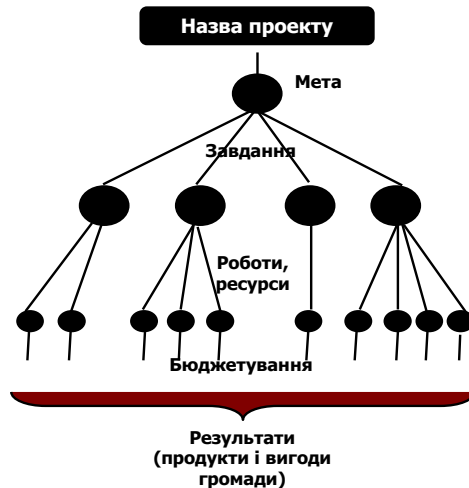
Слайд 55

II підсистема – формування портфелю МПР



Слайд 56

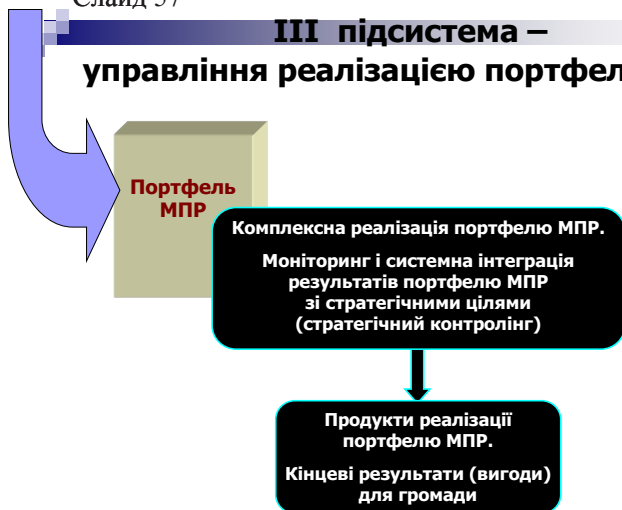
Структура ПМР



56

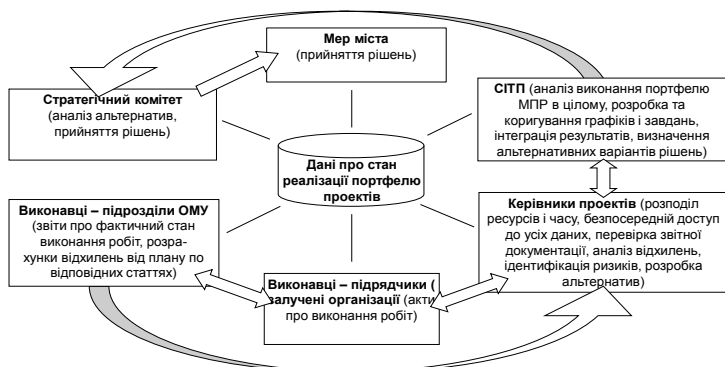
Слайд 57

III підсистема – управління реалізацією портфелю ПМР



Слайд 58

Схема обміну інформацією між учасниками реалізації портфелю МР



Слайд 59

Оцінка суспільної корисності проектів місцевого розвитку

- здійснюється з урахуванням класифікації вигід громади

59

Слайд 60

Класифікація вигід територіальної громади

Категорії вигід громади	Класи вигід громади
1. Належна фінансова основа задоволення колективних потреб	Примноження та ефективне використання комунальних (спільних) ресурсів громади та території
2. Належні матеріально-фінансові передумови задоволення особистих потреб	Належні можливості отримання особистого доходу
3. Належний рівень життя	Належні умови життя, якість надання побутових та житлово-комунальних послуг
	Належні умови охорони здоров'я та медичного обслуговування
	Належний рівень безпеки життєдіяльності
4. Належна якість життя	Належний рівень соціальної безпеки
	Належні умови розвитку особистості
	Належний рівень правової безпеки
	Належний рівень комфортності середовища мешкання
	Належний соціально-політичний клімат в громаді

Слайд 61

Класифікація вигод громади та їх відносна важливість у плановому періоді

Категорії вигод громади	Класи вигод громади	Конкретні вигоди, які отримуються через використання результатів проєктів	Відносна важливість вигоди у планованому періоді
1. Належна фінансова основа задоволення колективних потреб	Примноження та ефективне використання комунальних (спільних) ресурсів громади та території	1. Збільшення надходжень до місцевого бюджету	3
		2. Збільшення фінансових надходжень із зовнішніх джерел, зокрема, державних коштів, грантів благодійних фондів, міжнародної технічної допомоги	3
		3. Збільшення притоку інвестицій	3
		4. Покращення використання земельних та природних ресурсів громади, підвищення ринкової вартості території	3
		5. Покращення використання ресурсів комунальної власності	3
2. Належні матеріально-фінансові передумови задоволення особистих потреб	Належні можливості зароблення особистого доходу	6. Збільшення кількості робочих місць, у тому числі – якісних	3
		7. Покращення умов підприємницької діяльності	3
3. Належний рівень життя	Належні умови життя, якість надання побутових та житлово-комун. послуг	8. Підвищення якості товарів та побутових послуг	1
		9. Підвищення комфортності торгівельної діяльності і придбання товарів	2
		10. Підвищення рівня забезпеченості житлом	1
		11. Покращення житлово-побутових умов	3
		12. Покращення стану і комфортності дворів і придомових територій	3
		13. Забезпечення надійності обліку споживання житлово-комунальних послуг, справедливості і зручності умов сплати за житлово-комунальні послуги	3
		14. Підвищення надійності водопостачання, водовідведення і якості питної води	2
		15. Підвищення надійності опалення, постачання гарячої води	3

Слайд 62

Продовження табл.

Категорії вигод громади	Класи вигод громади	Конкретні вигоди, які отримуються через використання результатів проєктів	Відносна важливість вигоди у планованому періоді
3. Належний рівень життя (продовження)	Належні умови охорони здоров'я та медичного обслуговування	16. Покращення умов охорони здоров'я матері й дитини	2
		17. Покращення умов профілактики й лікування соціальних хвороб (СНІД, наркоманія, туберкульоз та інші)	1
		18. Підвищення рівня доступності, якості та умов медичного обслуговування	1
	Належний рівень безпеки життєдіяльності	19. Підвищення рівня кримінальної безпеки	2
		20. Підвищення рівня трудової безпеки	1
		21. Підвищення рівня техногенної, природної і транспортної безпеки	1
	Належний рівень соціальної безпеки	22. Покращення умов соціального захисту й забезпечення соціальних гарантій	1
		23. Покращення умов догляду й захисту неповнолітніх	1
		24. Покращення умов підтримки сімей, дітей та молоді	2
4. Належна якість життя	Належні умови розвитку особистості	25. Підвищення рівня якості надання освітніх послуг	2
		26. Розширення можливостей і покращення умов культурного й духовного розвитку, доступу до історично-культурної спадщини, національних традицій	2
		27. Розширення можливостей і покращення умов відпочинку та дозвілля, заняття фізичною культурою і спортом	1
	Належний рівень правової безпеки	28. Підвищення рівня правової освіти й забезпечення прав людини	1
		29. Підвищення рівня забезпечення прав споживачів і найманих працівників	1
		30. Підвищення рівня забезпечення правових гарантій підприємницької діяльності й приватної власності	3

Слайд 63

Закінчення табл.

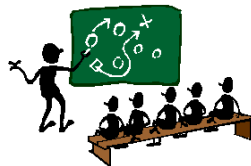
Категорії вигод громади	Класи вигод громади	Конкретні вигоди, які отримуються через використання результатів проєктів	Відносна важливість вигоди у планованому періоді
4. Належна якість життя (продовження)	Належний рівень комфортності середовища мешкання	31. Покращення екологічного стану території	3
		32. Покращення санітарного стану території	3
		33. Покращення архітектурно-естетичного вигляду міста, формування його власного обличчя	3
		34. Покращення привабливого іміджу міста	3
		35. Покращення умов збереження, обслуговування й паркування автотранспорту	1
		36. Покращення якості міських автодоріг	3
	Належний соціально-політичний клімат в громаді	37. Підвищення рівня раціональності й зручності транспортних потоків	3
		38. Підвищення якості транспортних послуг	1
		39. Підвищення доступності і якості зв'язку й телекомунікаційних послуг	3
		40. Покращення умов проявлення громадської та політичної активності громадян	3
	41. Покращення умов залучення громади до світових інтеграційних процесів, міжнародного співробітництва	2	
	42. Підвищення демократичності, доступності, відкритості, стабільності й довіри у взаємовідносинах влада-громада-бізнес	3	
	43. Підвищення ефективності та якості діяльності місцевих засобів масової інформації	1	
	44. Підвищення якості та доступності послуг органу влади	2	

63

Слайд 64

Для виставлення оцінок соціальної корисності проєктів пропонується використовувати 100-бальну шкалу. Це дозволяє оцінювати проєкт начебто у відсотках по відношенню до “ідеального” проєкту, який повною мірою вирішує проблеми ЗСВ з максимальною гостротою проблем.

(матриця оцінювання оцінки соціальної корисності проєкту представлена у методичних рекомендаціях)



Слайд 65

Відповідність проекту проблемам у зонах стратегічної відповідальності (ЗСВ) (матриця оцінки)

- Предметна сфера проекту повністю відповідає пріоритетній проблематиці ЗСВ, позитивні наслідки його реалізації мають глобальний характер для ЗСВ
- Спрямованість проекту значною мірою відповідає пріоритетній проблематиці ЗСВ, позитивні наслідки реалізації стосуються вирішення окремих проблем у зоні
- Спрямованість проекту відповідає пріоритетній проблематиці ЗСВ, але наслідки реалізації стосуються тільки вузької сфери

Слайд 66

Вплив проекту на розв'язання релевантних проблем у ЗСВ

- Вирішує проблеми радикальним чином
- Вирішує проблеми значною мірою, але не повністю
- Вирішує проблеми лише частково

Слайд 67

Оцінювання результативності та ефективності проекту з огляду його впливу на отримання вигод громадою

Результативність проекту за основним результатом		
Характеристика внеску основного результату проекту в отримання відповідних вигод громадою	Надійність (ймовірність) отримання очікуваного основного результату, N	Шкала оцінки основного результату проекту (від 5 до 50 балів), R
Значні масштаби впливу й високий внесок	Висока ймовірність отримання очікуваного результату, 5	44 – 50
	Існують загрози отриманню результатів на очікуваному рівні, 4	35 – 43
Середній внесок	Висока ймовірність отримання очікуваного результату, 3	23 – 34
	Існують загрози отриманню результатів на очікуваному рівні, 2	12 – 22
Прийнятний внесок	Прийнятна ймовірність отримання очікуваного результату, 1	0 – 11

Слайд 68

Результативність проекту за додатковими результатами	Шкала оцінки додаткового результату проекту (від 5 до 25 балів по кожному результату), r
Досить відчутний вплив на отримання відповідної вигоди громади	17 – 25
Певний вплив на отримання відповідної вигоди громади	11 – 16
Невеликий вплив на отримання відповідної вигоди громади	0 – 10
Ефективність проекту за основним результатом	Коефіцієнт ефективності, k
Висока віддача від використаних ресурсів	1,4 – 1,5
Віддача від використаних ресурсів знаходиться на середньому або прийнятному рівні	1,0 – 1,3
Оцінка сукупльної корисності проекту	$P = R \cdot k \cdot v + \sum_{i=1}^n r_i \cdot v_i$

Слайд 69

Практичні рекомендації (основні вимоги до розроблення концепції проекту)

- визначення проблеми
- формулювання цілі проекту
- пошук альтернативних варіантів
- обґрунтування вибору базової альтернативи
- визначення стейкхолдерів
- комплексне обґрунтування доцільності реалізації проекту

Слайд 70

Мета (goal) – визначає кінцевий бажаний результат проекту в довгостроковому періоді

Цілі проекту повинні відповідати класичним *SMART-goals* вимогам

- ***Specific*** – конкретність
- ***Measurable*** – вимірюваність
- ***Agreed-upon*** – узгодженість
- ***Realistic*** – досяжність
- ***Time-table*** – визначеність у часі



Слайд 71

Приклад некоректно встановленої мети -

підготовка групи тренерів для проведення тренінгів за тематикою стратегічного планування для працівників органів влади в Україні



Слайд 72

Приклад коректної мети -

підготовка групи тренерів

(12 осіб)

для проведення

6-годинних

тренінгів за тематикою стратегічного планування

місцевого розвитку

для працівників органів місцевого самоврядування

Дніпропетровської, Донецької, Харківської,

Одеської та Львівської областей

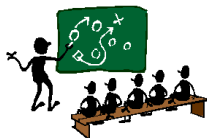
(близько 500 осіб)

72

Слайд 73

Портфель МПР –

- це планований комплекс взаємопов'язаних пріоритетних проектів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей, який реалізується в рамках установлених обмежень в часі, обсягу фінансування й вимог якості



73

Слайд 74

Особливості портфелю муніципальних проектів (на відміну від портфелю інвестиційних проектів підприємства):

- відносно велика тривалість, обумовлена термінами початку реалізації першого з визначеного портфелю проектів та закінчення останнього з них, а також специфікою МПР;
- зміна пріоритетів протягом періоду реалізації портфелю, обумовлена різноманітністю потреб громади та зміною їх очікувань;
- багатовекторна спрямованість, відносно низький взаємозв'язок виконання окремих МПР;
- складність отримання оцінки суспільної корисності по кожному МПР;
- потреба в розробці інтегрованої системи показників ефективності реалізації портфелю МПР;
- багатоканальність фінансування;
- жорстка обмеженість місцевих ресурсів;
- залежність терміну реалізації портфелю МПР від циклу виборів у місцеві органи влади й управління;
- специфічні види ризиків, пов'язаних з виникненням необхідності перерозподілу ресурсів, викликаного щорічним прийняттям місцевого бюджету; зі змінами у керівному апараті центрального й місцевого рівнів, пов'язаними із виборчим періодом тощо.

74

Слайд 75

Можливі джерела фінансування муниципальних проектів розвитку



- Місцевий бюджет
- Приватне інвестування (зарубіжне та вітчизняне)
- Всесвітній банк, Міжнародний банк реконструкції та розвитку та ін.
- Благодійні фонди
- Спонсорські внески

75

Слайд 76

Оточення проекту

(проект завжди існує у певному середовищі)

- **Фактори зовнішнього середовища:** політичні, економічні, соціальні, правові, культурні, природні.
- **Середовище на рівні організації:** керівництво, структура, інформаційне забезпечення, постачання
- **Середовище на рівні проекту:** структура управління проектом, стиль керівництва, комунікації, учасники, соціально-економічні умови

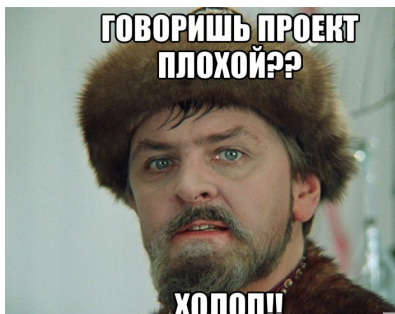
76

Стейкхолдери

- Стейкхолдери – організації або особи, що зацікавлені у діяльності організації та можуть впливати на неї різними шляхами

Рівні влади стейкхолдерів:

- **контроль**
- **вплив**
- **оцінка**



Учасники (стейкхолдери) проекту



Слайд 79

Учасники інвестиційного проекту

Ініціатор - ідея, попередня концепція

Замовник – той, хто буде користуватися проектом. Висуває основні вимоги, визначає масштаби, забезпечує фінансування, складає угоди, управляє проектом.

Інвестор – робить вкладення й зацікавлений у вигоді. Якщо проект не інвестиційний, замість нього виступає організація, яка фінансує проект.

Керівник – юридична або фізична особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження з управління: координацію, планування, контроль, створення команди.

Контрактор (субконтрактор) – особа, яка за договором відповідає за виконання певних робіт.

Ролі можуть поєднуватися.

79

Слайд 80

Життєвий цикл проекту

ЖЦП – проміжок часу від виникнення ідеї до повного завершення проекту

ЖЦП – проміжок часу від першої витрати до отримання останньої вигоди

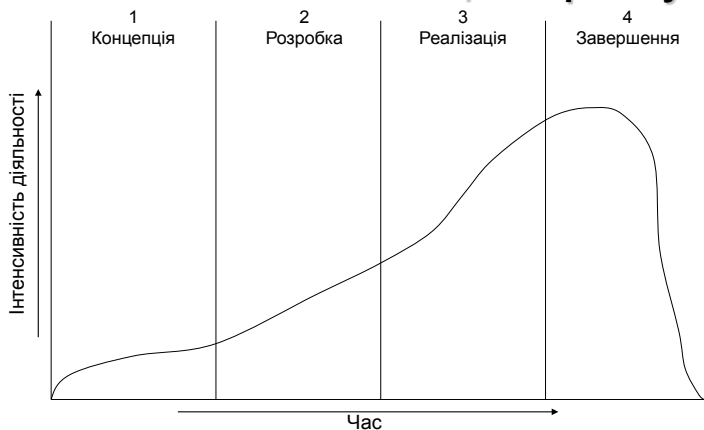
Підхід UNIDO до класифікації фаз проекту:

- Передінвестиційна (концептуальна)
- Інвестиційна (розробка, реалізація)
- Експлуатаційна (завершення)

80

Слайд 81

Узагальнений життєвий цикл проекту



81

Слайд 82

Чотири фази розвитку проекту

I ФАЗА	Концептуальна фаза проекту (Концепція проекту)
	1. Формуються цілі проекту
	2. Проводиться аналіз і вибір основних шляхів реалізації проекту
	3. Проводиться обґрунтування його здійсненності
II ФАЗА	Фаза розробки проекту (Розробка проекту)
	1. Визначення структури проекту
	2. Будування графіку робіт
	3. Визначення ресурсів
	4. Визначення витрат
	5. Розробка необхідної проектної документації
	6. Підбір виконавців
III ФАЗА	Фаза виконання проекту (Реалізація проекту)
	1. Виконання робіт
IV ФАЗА	Фаза експлуатації (Завершення проекту)
	1. Використання результатів проекту
	2. Експлуатаційні випробування кінцевого продукту проекту
	3. Підготовка кадрів для експлуатації створюваного проекту
	4. Підготовка документації, здача об'єкта замовнику і введення в експлуатацію
	5. Оцінка результатів проекту і підведення підсумків

82

Слайд 83

- **Проектний аналіз** – це сукупність методів і прийомів, за допомогою яких можливо розробити оптимальний проект документально й визначити умови його успішної реалізації
- **Основною метою проектного аналізу** є розгляд можливостей вибору найкращого з альтернативних варіантів на різних етапах підготовки і прийняття управлінських рішень

83

Слайд 84

Структура проектного аналізу

- технічний
- фінансовий
- комерційний
- екологічний
- організаційний (інституційний)
- соціальний
- економічний

84

Слайд 85

Алгоритм проектного аналізу

<i>Аспект аналізу</i>	<i>Основне питання</i>
Попередній аналіз здійсненності	Як характеризується зрілість галузі та конкурентоспроможність підприємства?
Комерційний аналіз	Чи є попит на продукт проекту?
Технічний аналіз	Чи є проект технічно обґрунтованим?
Екологічний аналіз	Який вплив здійснює проект на оточуюче середовище?
Фінансовий аналіз	Чи є проект життєздатним у фінансовому відношенні? Чи повертаються витрати на проект?
Економічний аналіз	Яка ефективність проекту для суспільства?
Соціальний аналіз	Яким чином проект сприяє вирішенню соціальних проблем? Як враховані інтереси різних соціальних груп?
Інституційний аналіз	Який ступінь сприяння зовнішнього оточення проекту його реалізації?
Аналіз ризиків	Яким чином невизначеність впливає на проект?

85

Слайд 86

Проект і бізнес-план

Проект-пропозиція може оформлятися у вигляді бізнес-плану

Бізнес-план – це зовнішня системно представлена форма обґрунтування проекту

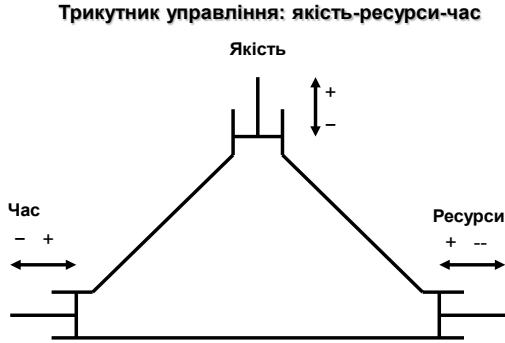
Бізнес-план – це план вкладення капіталу з метою отримання доходу

(Бізнес-план може виступати проміжною стадією розробки проекту, розглядатися як “переговорний текст” між замовником проекту та інвесторами)

86

Слайд 87

**Процес управління проектами:
Чим треба керувати?
(більшість аспектів керованості є взаємопов'язаними)**



87

Слайд 88

Функції управління проектами				
Провідні - визначають результативність проекту	Управління змістом > Ідея, цілі, задачі > Планування робіт, ресурсів, результатів, (проміжних і кінцевих) > Управління змістом	Управління часом > Планування часу > Розробка графіку, розкладу > Моніторинг графіку > Оцінка зв'язків і тривалості	Управління якістю > Планування якості > Страхування якості > Контроль і управління якістю	Управління вартістю > Планування ресурсів > Оцінка бюджету > Складання кошторису витрат > Управління вартістю
	Управління ризиком > Ідентифікація ризику > Класифікація ризику > Протиризикові заходи > Управління ризиком	Управління персоналом > Планування організації > Формування й згуртування проектної команди > Навчання персоналу > Мотивація персоналу	Управління закупівлями > Планування закупівель > Складання й закриття угод > Торги, конкурси, тендери > Контроль за ходом виконання угод	Управління комунікаціями > Планування комунікацій > Схеми отримання, переробки і передачі інформації > Підготовка звітів > Адміністрування

88

?	<p style="text-align: center;">Питання для самоперевірки та обговорення</p> <ol style="list-style-type: none">1. Які програмно-цільові інструменти використовуються для забезпечення ефективного управління сталим розвитком територій?2. У чому полягають особливості застосування програмно-цільового інструментарію для управління розвитком територій в умовах децентралізації?3. Як змінюється методологія програмно-цільового управління з появою нових компютерних технологій?4. Які послідовні кроки відносяться до процесів програмно-цільового управління?5. У чому полягає інтеграція стратегічного та проектного підходу до управління місцевого розвитку?6. Як обґрунтувати інноваційність проекту місцевого розвитку, і в чому полягає різниця між абсолютними та відносними інноваціями?7. Які специфічні особливості проектів у сфері публічного управління, і в чому полягає основна їх відмінність від проектів бізнесу?8. Як Ви вважаєте, чи дозволить впровадження проектно-орієнтованого публічного управління підвищити ефективність розробки та реалізації стратегій і програм місцевого та регіонального розвитку? Якщо так, то завдяки чому?9. За допомогою якого інструменту здійснюється перевірка задуму пропонованого проекту на відповідність стратегічним цілям місцевого та регіонального розвитку?10. За допомогою яких інструментів можна здійснити оцінювання соціально-економічної корисності проектів місцевого розвитку?
---	--

Список рекомендованих джерел до розділу 6

Основна література

1. Розвиток і співробітництво об'єднаних територіальних громад: підходи до оцінювання : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров , Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – 278 с.
2. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 276 с.
3. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія / І. А. Чикаренко. – Дніпропетровський : ДРІДУ НАДУ, 2014. – 338 с.
4. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. – К. : УАДУ, 2002. – 302 с.

5. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білінська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, О. М. Петрос. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с. (вносок виконавців теми НДР - 40 термінів).
6. Управління проектами : навч. посіб. / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – 120 с.
7. Проектний менеджмент в публічному управлінні : підручник / Кол. авторів ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : НАДУ, 2017. – 344 с.
8. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / За заг. та наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.
9. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. - 144 с.
10. Маматова Т. Проектний та кластерний підходи в забезпеченні інноваційного розвитку міста / Тетяна Маматова, Ірина Чикаренко // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 3 (10). – С. 238 – 247.
11. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII // Відом. Верховної Ради. – 2015. – № 13. – Ст. 91.
12. Про інноваційну діяльність : закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. – Редакція від 05.12.2012 р., підстава 5460-17 // Відом. Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 266.
13. Чикаренко І. А. Конкуренентоспроможність територіальної громади як головний критерій інноваційного розвитку / І.А.Чикаренко // Управління інноваційним розвитком територій : матер. наук.-практ. конф., 21 листоп. 2014 р., м. Дніпропетровськ. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. – С. 223 – 228.
14. Чикаренко І. Концепт інноваційного розвитку територіальної громади: сутність та ключові ознаки / І. Чикаренко // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – 2014. – № 4 (8). – С. 20 – 21.

Допоміжна література

1. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. – Редакція від 16.08.2015, підстава 650-19 // Відом. Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.
2. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 // Офіц. вісн. Президента України. – 2015. – № 2. – С. 14. – Ст. 154.
3. Молоканова В. Запровадження моделі проектної зрілості в органах державної влади / Валентина Молоканова, Віктор Шевцов // Держ. упр. та місц. самоврядув. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 1 (4). – С. 43 – 50.
4. Молоканова В. М. Управління програмами та портфелями проектів : опорн. конспект лекцій / В. М. Молоканова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 44 с.
5. Моніторинг та оцінка програм і проектів : практич. посіб. / авт. кол. : Ольга Морозова, Ольга Варецька, Деніел Джонс [та ін.] ; МБФ «Міжнародний

Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні». – К. : Оранта, 2008. – 144 с.

6. Навчально-методичний комплекс дистанційного курсу «Управління проектами місцевого розвитку – 8» / кол. авт. ; DESPRO. – 2018. – Режим доступу : <http://udl.despro.org.ua/>.

2. Основи індивідуальних компетенцій для управління проектами, програмами и портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). – Том 1. Управление проектами / С. Д. Бушуев, Д. А. Бушуев ; под ред. С. Д. Бушуева. – К. : Саммит-Книга, 2017. – 178 с.

3. Пинто Дж. К. Управление проектами / Пинто Дж. К. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2004. – 464 с.

4. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.

7. Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні (на прикладі організації дистанційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування) / [О. Тертишна (кер. авт. колективу), Т. Маматова, М. Куля, І. Катерник та ін.; за заг. ред. С. Малікова] – К. : Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, 2012. – 152 с.

8. Управление проектами : Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров ((National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – Изд. 2-е. – К. : ІРІДУМ, 2010. – 208 с.

9. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посібн. / Анатолій Чемерис ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : Софія-А. – 2012. – 80 с.

10. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах / Ю. П. Шаров. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 104 с.

11. Шаров Ю. Суспільна корисність муніципальних проектів: оцінка с позицій концепції якості та результативності діяльності / Юрій Шаров, Ірина Чикаренко // Актуальні пробл. держ. упр. – Д. : ДРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 2 (12). – С. 187 – 195.

Інформаційні ресурси

1. Посібник з розвитку громад : практичний poradnik / кол. авт. : Л. О. Сльчева, І. М. Ібрагімова [та ін.] ; Демократизація України: програма малих проектів. – К. : DFID, 2007. – 458 с. – Режим доступу : <http://www.cvu.org.ua/files/doc1187014518manual.pdf>.

2. Посібник по залученню додаткового фінансування для проектів місцевого розвитку / В. Назаренко, О. Горєва ; Канадський інститут урбаністики. – К. ; Запоріжжя : Партнерство Канада-Україна «Регіональне врядування та розвиток». – 2009. – 46 с. – Режим доступу : http://www.rgd.org.ua/resources/additional_res/Handbook_on_fundraising_2009_UKR.pdf.

Розділ 6. Програмно-цільовий інструментарій

3. Проектний офіс в структурі компанії. – Режим доступу : <http://easy-code.com.ua/2011/04/proektnij-ofis-v-strukturi-kompani%D1%97/>. –
4. Інновації та розвиток місцевого самоврядування : платформа «Спільноти практики розвитку місцевого самоврядування». – Режим доступу : <http://udl.despro.org.ua/>.
5. Муніципальна програма врядування та сталого розвитку ПРООН / UNDP. – Режим доступу : <http://msdp.undp.org.ua/>.
6. Проект «Місцевий економічний розвиток міст України» (МЕРМ). – Режим доступу : <http://auc.org.ua/page/%C2%ABmistsevii-ekonomichni-rozvitok-mist-ukraini%C2%BB-merm>.
7. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Режим доступу : <http://udl.despro.org.ua/>.

РОЗДІЛ 7

КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМ ТА РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ



Мета розділу: надання системних знань щодо запровадження кластерного підходу до управління соціально-економічним розвитком територій

Після вивчення матеріалів розділу слухачі повинні:

- мати уявлення про кластерну теорію економічного розвитку (теорія М. Портера) та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняної економіки;
- знати передумови, проблеми та переваги запровадження кластерного підходу для розвитку економіки України;
- виявляти потенційні можливості та бар'єри на шляху запровадження кластерних ініціатив;
- уміти застосовувати отримання знання у практичній діяльності щодо запровадження кластерного підходу до управління місцевим соціально-економічним розвитком.

■ **Кластер** – система постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, дослідницьких інститутів, що взаємодіють у процесі створення додаткової вартості (*Макл Портер – один із засновників теорії кластеризації, професор Гарвардської бізнес-школи*).

■ **Кластер** – територіально-галузеве інтеграційне об'єднання підприємств та організацій, націлених на інноваційний розвиток, взаємодоповнюючих один одного і посилюючих власні конкурентні переваги за рахунок спільного синергетичного ефекту.

■ **Формування кластеру на основі концепції «4К»:**

- концентрації – у межах локальної території;
- конкуренції – усередині кластера в боротьбі за споживача, за його завоювання та утримання;
- конкурентоспроможності – на ринку за рахунок високої продуктивності праці, обумовленої спеціалізацією і взаємодоповнюваністю учасників;
- кооперації – залученні споріднених галузей та місцевих владних та наукових інституцій для отримання синергетичного ефекту



- **Муниципальні (міжмуниципальні) кластери** – локальна мережена структура, яка інтегрує діяльність представників органів муніципального управління, бізнес-середовища, місцевих науково-дослідних, освітніх, громадських, інших некомерційних організацій з метою задоволення спільних інтересів громади, досягнення конкурентних переваг, підвищення експортних можливостей.
- **На муніципальному рівні** кластери можна вважати одним із механізмів забезпечення реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності розвитку міста.
- **Системна реалізація кластерного підходу** можлива лише за умови інтеграції відповідних публічних політик, підходів та інструментів у сфері розробки стратегій, програм, проектів; наявності їх маркетингового, ресурсного та інституціонального забезпечення.

План

7.1. Кластерна теорія економічного розвитку (теорія М. Портера) та її роль в забезпеченні конкурентоспроможності економіки.

7.2. Кластери як інструмент активізації інноваційних процесів: поняття кластеру, кластерного підходу, кластерної стратегії, кластерного проекту. Ознаки, типи та характеристики кластерів. Зарубіжний та вітчизняний досвід застосування кластерної моделі економічного розвитку територій.

7.3. Передумови, проблеми та переваги запровадження кластерного підходу для розвитку економіки України. Потенційні можливості та бар'єри на шляху запровадження кластерних ініціатив.

7.4. Імплементация сучасних менеджмент-орієнтованих підходів у реалізацію концепції кластеризації економіки міста



Маматова Т. Проектний та кластерний підходи в забезпеченні інноваційного розвитку міста / Тетяна Маматова, Ірина Чикаренко // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 3 (10). – С. 238 – 247.

Слайд 1

Кластерний підхід в управлінні місцевим та регіональним розвитком

Чикаренко Ірина Аркадіївна,
д.держ.упр., професор кафедри
менеджменту та управління проектами

1

Слайд 2

1. Кластерна теорія економічного розвитку та її роль в забезпеченні конкурентоспроможності економіки держави

- *поняття кластеру, кластерного підходу, кластерної стратегії, кластерного проекту;*
- *ознаки, типи та характеристики кластерів;*
- *кластерна теорія М. Портера та еволюція її розвитку*

2

Слайд 3

2. Політика кластеризації економіки України

- *призначення політики кластеризації, еволюція її розвитку, правове забезпечення;*
- *кластерна політика як складова державної інноваційної політики та політики сприяння розвитку малого бізнесу;*
- *кластерна політика як інструмент регіонального та місцевого розвитку;*
- *зарубіжний досвід формування кластерної політики;*
- *економічна та соціальна складові ефективності реалізації кластерної політики;*
- *стратегії розвитку кластерів на регіональному та місцевому рівнях;*
- *ризики реалізації кластерної політики та засоби їх запобігання;*
- *результати реалізації кластерної політики*

3

Слайд 4

3. Кластерний підхід в управлінні національною економікою

- *кластери як інструмент активізації інноваційних процесів;*
- *реалізація кластерного підходу на національному, регіональному та муніципальному рівнях;*
- *відмінності кластеру від традиційних (ТБК, НВО) та інших (виробничих та технопарків) форм кооперації;*
- *вітчизняний досвід застосування кластерної моделі економічного розвитку;*
- *співвідношення понять «кластер – бенчмаркінг – стратегія» в аспекті зовнішньої та внутрішньо-кластерної конкуренції, категорії учасників кластеру*

4

Слайд 5

4. Передумови, проблеми та переваги запровадження кластерного підходу для розвитку економіки України

- *потенційні можливості та бар'єри на шляху запровадження кластерних ініціатив;*
- *вигоди для населення, влади, бізнесу, залучених організацій*

5

Слайд 6

Практичне заняття

- **Фактори, що запобігають формуванню муніципального кластеру**
- **Фактори, що сприяють формуванню муніципального кластеру**
- **Роль органу муніципального управління в запровадженні кластерних ініціатив**

6

Слайд 7

Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення

- У світлі реформ, започаткованих сьогодні в Україні, та змін, які відбуваються внаслідок реформування практично всіх сфер суспільного життя, особливої актуальності набувають процеси переходу національної економіки на **інноваційну модель розвитку** та формування в країні якісно кращого інвестиційного середовища

7

Слайд 8

Система публічного управління

Платформою, яка забезпечить **інноваційність** розвитку національної економіки, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможність вітчизняних виробників, має стати така **система публічного управління**, яка буде:

- виконувати не тільки **регулюючу** та інтегративну функцію, а й **генерувати** процеси створення та застосування наукових знань і технологій,
- забезпечувати умови для підвищення **інноваційної активності** підприємств та організацій різних форм власності,
- створення **інноваційної інфраструктури** на основі технологічної та технічної модернізації,
- впровадження **нових** продуктів, послуг, методів організації та управління господарською діяльністю з метою покращення **загального добробуту** й забезпечення сталого, збалансованого розвитку країни

8

Слайд 9

Кластерний підхід

- Проблему підйому національної економіки на належний рівень можна вирішити, зокрема, шляхом запровадження **кластерного підходу** (від англ. *cluster* – група, скупчення, зосередження) до діяльності організацій, установ та підприємств різних форм власності, а саме, через створення територіально-галузових інтеграційних об'єднань суб'єктів, зацікавлених у кінцевому результаті

9

Слайд 10

Роль кластерного підходу

- Для муніципальних утворень, особливо тих, де провідну роль грає малий та середній бізнес, запровадження кластерного підходу має визначальну роль, тому як саме він **створює умови** для розвитку і забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які є основною податковою базою міста та інструментом забезпечення зайнятості його населення

10

Слайд 11

Еволюція розвитку

В Україні кластерний підхід почав запроваджуватися з 1998 р., але й досі не набув особливої популярності і здійснюється несистемно.

За цей період лише невелика кількість підприємств та організацій пройшли стадію «неформальної кластеризації», що обумовлено:

- відсутністю відповідного **нормативного забезпечення**, зокрема, стратегії і програми кластеризації національної економіки,
- недостатністю **науково-методичного забезпечення** та належної інформаційної бази щодо створення та досвіду функціонування кластерів в Україні,
- **слабкою популярністю** кластерного підходу серед організацій та підприємств різних форм власності,
- незацікавленістю малого та середнього бізнесу в інтеграції їх діяльності та формуванні **системи спільних інтересів**, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності як самого кластеру, так і країни в цілому

11

Слайд 12

Кластер –

- територіально-галузеве інтеграційне об'єднання підприємств та організацій, націлених на інноваційний розвиток, взаємодоповнюючих один одного і посилюючих власні конкурентні переваги за рахунок спільного синергетичного ефекту

12

Слайд 13

7 основных признаков кластера



13

Слайд 14

- Кластеры як одна із форм кооперації суб'єктів господарювання сприяють зміцненню партнерських взаємовідносин у так званому трикутнику **«влада – бізнес – громада»**.
- Існує багато тлумачень поняття «кластер», при цьому змістовне навантаження цього терміну протягом останнього часу залишається практично незмінним

14

Кластер –

- система постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, дослідницьких інститутів, що взаємодіють у процесі створення додаткової вартості

Макл Портер – один із засновників теорії кластеризації, професор Гарвардської бізнес-школи



Слайд 17

Концепція формування кластеру на основі інтеграції «4К»

- *концентрації* – у межах локальної території;
- *конкуренції* – усередині кластера в боротьбі за споживача, за його завоювання та утримання;
- *конкурентоспроможності* – на ринку за рахунок високої продуктивності праці, обумовленої спеціалізацією і взаємодоповнюваністю учасників;
- *кооперації* – залученні споріднених галузей та місцевих владних та наукових інституцій для отримання синергетичного ефекту

17

Слайд 18

Відмінності сучасного кластеру від інших інтеграційних об'єднань організацій та підприємств

Відмінності	Кластер	ТБК, НВО
За формою діяльності зі створення об'єднання	Створюється через модернізацію попередніх виробничих (інших) структур та модулів	Створюється через інституціоналізацію та легітимізацію діяльності, тобто з «нуля»
За типом виробництва	Здійснює виробництво цілого спектру продукції, яка може змінюватися залежно від попиту на неї	здійснюється масове виробництво однорідної продукції
За структурою управління	Традиційно мережена, горизонтальна, за типом «ядро – постачальник»	ієрархічна збалансована за принципом централізації-децентралізації або чисто централізована (за типом «виробничий вузол – комплекс – район»)
За територіальною ознакою	Учасники-партнери географічно наближені до основного виробництва, має місце локалізований контрактинг та аутсорсинг	Розподіл праці по всій країні – постачальники можуть знаходитися на великій відстані від виробників
За характером взаємозв'язку в міжвиробництвами	Взаємозв'язки між виробництвами не є обов'язковими	Обов'язковий технологічний зв'язок між підприємствами, обов'язкова вертикальна інтеграція підприємств (від отримання сировини до її повної переробки)

Слайд 19

Відмінності сучасного кластеру від інших об'єднань організацій та підприємств (продовження)

Типи об'єднань	Категорії потенційно-можливих учасників
Кластер	виробники продукції, постачальники товарів та послуг, сервісні підприємства (транспорт, енергетика, екологія, телекомунікації тощо), організації ринкової інфраструктури (аудиторські, консалтингові, кредитні, страхові, лізингові, торгівельні, операції з нерухомістю), науково-дослідні, освітні, інші некомерційні, громадські організації, торгівельно-промислові палати, організації інноваційної інфраструктури, бізнес-інкубатори, технопарки, промислові парки, венчурні фонди, центри трансферу технологій, розвитку дизайну, енергозбереження, підтримки субпідряду, субконтрактації, агентства з розвитку підприємництва, регіонального та муніципального розвитку, залучення інвестицій, підтримки експорту товарів, державні, муніципальні, гарантійні фонди, акціонерні інвестиційні компанії, закриті пайові інвестиційні фонди та ін.
ТВК, НВО	об'єкти виробничої інфраструктури
ПФГ	виробничі підприємства, банки, науки і проектні установи, інші організації та установи всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку (тимчасове об'єднання)
Асоціація	об'єкти господарської діяльності у певній галузі
Консорціум	об'єкти господарської діяльності (тимчасове об'єднання)
Корпорація	об'єкти виробничої, наукової, комерційної та іншої господарської діяльності
Концерн	організаційно-фінансові об'єднання
Холдінг	об'єкти господарської діяльності

Слайд 20

Відмінності сучасного кластеру від інших об'єднань організацій та підприємств (продовження)

Типи об'єднань	Організація діяльності (найбільш характерна ознака)
Кластер	реалізація інноваційної діяльності – інтеграція знань для забезпечення конкурентоспроможності всіх учасників кластера, формування інформаційно-комунікаційних мереж (створюється за рішенням Уряду, органів та місцевого самоврядування)
ТВК, НВО	реалізація державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки (створюється за рішенням Уряду)
ПФГ	наявність у структурі кластера фінансової організації
Асоціація	постійна координація господарської діяльності учасників без права втручання в їх виробничу діяльність; не є вищим органом по відношенню до них
Консорціум	досягнення спільної мети з використанням сильних сторін і ресурсів учасників
Корпорація	реалізація виробничих, комерційних, наукових та інших інтересів на підставі делегування окремих повноважень учасникам; централізоване регулювання їх діяльності
Концерн	діяльність на підставі централізації переважної кількості основних функцій управління і фінансової залежності від окремих учасників
Холдінг	материнська компанія володіє контрольними пакетами акцій дочірніх підприємств

Слайд 21

Мегакластери

- У різних країнах світу кластерні структури варіюють від невеликих мереж малих та середніх підприємств в обмежених географічних зонах до «**мегакластерів**», які являють собою величезну частину національної економіки, як наприклад, у Данії або Фінляндії

21

Слайд 22

Ідентифікація кластерів

- Важливим аспектом забезпечення успішної реалізації кластерного підходу до інноваційного розвитку економіки країни є **ідентифікація кластерів**, яка побудована на їх класифікації за певними ознаками
- В Україні формування інноваційних кластерних структур згідно з прийнятими класифікаційними ознаками є одним із **пріоритетів економічного розвитку**, що підтверджується рядом документів

22

Слайд 23

Нормативно-правова база

- **Про інноваційну діяльність** : закон України від 04.07.2002 № 40-IV
- **Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності** в Україні : Закон України від 16.01.2003 р. № 433-IV ; остання редакція від 14.07.2009 р.
- **Про заходи щодо визначення і реалізації проектів** із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку : указ Президента України від 08.09.2010 р. № 895/2010.
- **Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми** «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2008-2012 роки» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 6.06.2007 р. № 381-р.
- **Про формування та функціонування інноваційних кластерів** в Україні : Постанова Національної Академії Наук України від 08.07.2009 р. № 220.
- **Концепція створення кластерів в Україні** від 29.08.2008 р. / Міністерство економіки України.
- **Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки** в умовах глобалізаційних викликів : парламентські слухання 17.06.2009 р.
- **Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків**: закон України від 16.07.1999 р. № 991-XIV, остання ред. від 01.02.2006 р.
- **Рекомендації парламентських слухань на тему:** «Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації» : постанова Верховної Ради України від 27 червня 2007 р. № 1244-V 23

Слайд 24

Міжнародний досвід ідентифікації кластерних структур

- **діагностика кластерів** найчастіше здійснюється на підставі двох взаємозв'язаних підходів: «зверху – униз», коли визначається привабливість і передумови для розвитку кластера в тій або іншій галузі; «знизу – догори», коли здійснюється ідентифікація кластера на певній території.
- Для діагностики кластерів використовуються **якісні інструменти** – метод Дельфі, фокус-групи, локальні опитування, аналіз розривів, стратегічний міжгалузевий аналіз та ін.
- Для оцінки результатів їх розвитку використовуються **кількісні інструменти** – коефіцієнти локалізації, методи економічного моделювання, мережений аналіз, таблиці міжгалузевого балансу та ін. 24

Слайд 25

Класифікація кластерів за найбільш характерними ознаками

Ознака	Класи кластерів
За стадіями розвитку	ембріональні, розвинені, зрілі
За впливом на рівень розвитку економіки	глибокі, мілкі, незначні
За динамікою зайнятості населення	зростаючі, зменшуваний, стабільні
За географічною значимістю та орієнтацією	орієнтовані на експорт, імпорт, внутрішня локальна орієнтація, національна орієнтація
За структурою підприємств	малі, середні, великі підприємства; змішаний тип, який дає змогу поєднувати мілкосерійне виробництво з великомасштабним підходом
За характером зв'язків	виробничі, науково-технічні, змішані
За кількістю членів	невеликі – до 20 членів, великі – понад 20 членів та до десятків тисяч членів
За періодом діяльності	конкурентні, стратегічні, виникаючі, зрілі, стабілізуючі
За рівнем кластеризації	державний, регіональний, мікрорівень
За галузевою специфікою	транспорт, метали, туризм, меблі, одяг, продукти тощо
За типом інновацій	нові індустріальні системи, промислові платформи, технопарки, ²⁵ аерокосмічні системи, біотехнології тощо

Слайд 26

Аналіз досвіду розвинутих країн світу зі створення кластерів за рівнем кластеризації

- найбільше кластерних структур формується на *регіональному рівні* (Австрія, Великобританія, Данія, Канада, Нідерланди, Німеччина, Іспанія, Італія, США, Фінляндія, Швеція та ін.);
- *мікрорівень* посідає друге місце у цьому переліку (Великобританія, Данія, Німеччина, Польща, Фінляндія, Швейцарія та ін.);
- *на державному рівні* – Австрія, Канада, Нідерланди
- В останні роки в Україні згідно із законом «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» вбачається утворення десяти національних кластерів за визначеними стратегічними пріоритетними напрямками діяльності, серед яких «Енергетика сталого розвитку» і «Технології інформаційного суспільства» (на базі наукового парку «Київська політехніка»), «Нові машини» (на базі ЮМЗ у м. Дніпропетровську), «Біотехнології» (м. Львів), «Нові матеріали» (м. Харків), «Транзитний потенціал України» (м. Одеса) та ін.)

26

Слайд 27

За галузевою ознакою (специфікою)

Більше всього кластерів створено у Великобританії, Франції, США

- в **автомобільній** галузі створено по 3 кластери в США та у Франції;
- у **металобробній** галузі – 6 у Франції, 3 у Великобританії;
- у сфері **ІТ-технологій** та програмного забезпечення – 13 у Великобританії та 9 у США;
- у **меблевій** галузі – 6 у Великобританії, 7 в Італії;
- **взуття, одяг, текстиль** – 5 у Великобританії, 17 в Італії, 9 у США, 9 у Франції і т.п.

Серед країн ЄС як найбільш розповсюджені можна виділити кластери таких типів:

- **Великобританія** – сільгосппродукти, фінансові послуги, туризм, меблі, біотехнології, автомобілі;
- **Німеччина** – іграшки,
- **Данія** – молочні продукти;
- **Італія** – взуття, одяг, текстиль, меблі, кераміка

27

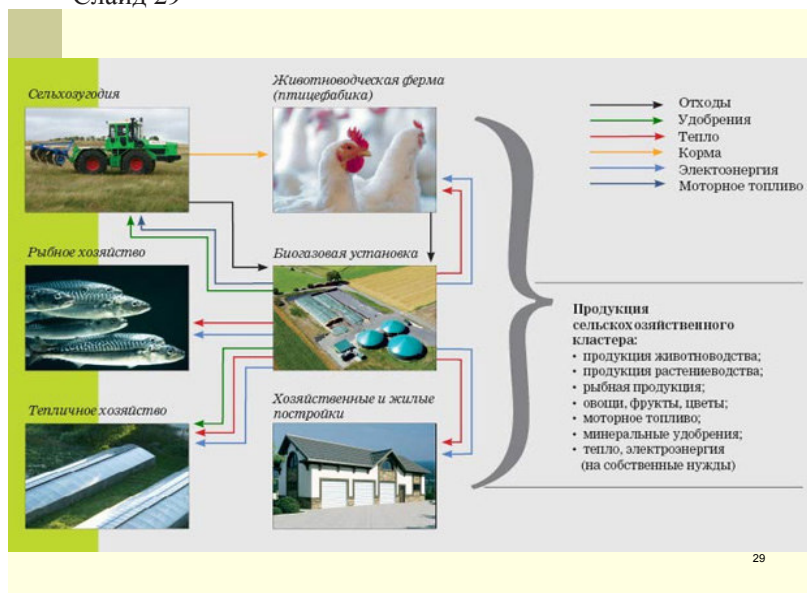
Слайд 28

Муніципальні кластери

- Муніципальне утворення
- Муніципальне управління
- Муніципальний менеджмент
- Муніципальні проекти

28

Слайд 29



29

Слайд 30



Слайд 31



31

Слайд 32

Кластери є одним із механізмів реалізації стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності розвитку міста

- **Муниципальные кластеры** являются собою локальную сеть структуру, которая интегрирует деятельность представителей органов муниципального управления, бизнес-средовища, местных научно-исследовательских, образовательных, общественных, других некоммерческих организаций с целью удовлетворения общих интересов сообщества, достижения конкурентных преимуществ, повышения экспортных возможностей.

32

Слайд 33

Муніципальний кластер

- будується з урахуванням позитивних синергетичних ефектів саме територіальної агломерації – на основі близькості споживача і виробника та виокремлення бізнесу

33

Слайд 34

Конкурентні переваги муніципальних утворень щодо формування кластерів

- **Абсолютні конкурентні переваги:** наявність унікальних ресурсів і можливостей (наприклад, мінеральні води, природа та пейзажі навколишнього середовища, інтеграція виробництв тощо)
- **Відносні конкурентні переваги:** кращі порівняно з іншими муніципальними утвореннями умови виробництва та збуту тієї чи іншої продукції або надання послуг (наприклад, низька собівартість, вища якість, зручна та красива упаковка, доступність тощо)

34

Слайд 35

Приклади успішного функціонування кластерних структур на муніципальному та регіональному рівнях:

- **керамічний** кластер у м. Слов'янську Донецької області,
- **гранітний** кластер у Житомирській області,
- **будівельний** кластер в Хмельницькій області,
- **деревобробний** кластер у м.Рокитне Рівненської області.

Усі вони створені у межах відповідних стратегій розвитку, їх географічне розташування є дуже важливим чинником забезпечення їх ефективності та результативності.

Виробнича близькість суб'єктів кластеру дозволяє їм збільшити можливості за рахунок використання потенціалу всіх контракторів та зберегти коло постійних замовників

35

Слайд 36

Досвід м. Севастополя

- У Севастополі була створена Асоціація стійкого розвитку міста «Аура», яка забезпечила взаємодію восьми локальних (муніципальних) інноваційних кластерів
- У 2000 р. міст, які увійшли до Руху стійкого розвитку, в Україні було лише 7, сьогодні ця мережа нараховує близько 50 міст та селищ

36

Слайд 37

Формування кластерів

- У межах муніципального утворення доцільно формувати кластери як сукупності сегментованих груп підприємств, які об'єднані за принципом *єдності технологічного процесу*.
- Такими групами можуть бути, наприклад, підприємства агропромислового комплексу (зокрема, з проведення агро-досліджень, організації сільськогосподарських робіт, механізації, переробки сировини, виробництва продукції, її продажу, навчання персоналу всіх ланок технологічного процесу тощо).
- На території муніципального утворення можуть формуватися кластери не тільки виробничого призначення.

37

Слайд 38

Приклади кластерів

- У **Закарпатті**, де міста мають значну історико-культурну базу та відповідну інфраструктуру, розвиваються туристичні кластери.
- Специфікою розвитку кластерів **Поділля** стало те, що центрами об'єднання підприємств в кластери були різні за величиною та географічним розташуванням території, а саме, **Хмельницький** – на рівні області, **Кам'янець-Подільський** – на рівні району, **Грицівський** – на рівні селища Гриців Шепетівського району.
- Досвід розвитку кластерних ініціатив на Поділлі, в **Прикарпатті, Поліссі, в Криму, на Полтавщині** і в інших регіонах свідчить про те, що основою для їх запровадження стало формування сучасних партнерських відносин між органами місцевого самоврядування, діловими колами, науковими та освітніми центрами.

38

Слайд 39

Фактори, що запобігають формуванню муніципального кластеру

- відсутність системи державної підтримки, преференцій та пільг для формування і розвитку муніципальних кластерних ініціатив;
- відсутність реальної фінансової допомоги з боку благодійних фондів, інших організацій та спонсорів, які недооцінюють важливість та ефективність кластерного підходу в розвитку муніципальних утворень;
- відсутність дієвих стратегій муніципального розвитку (стратегії міст, що розроблені, часто залишаються лише на папері через часті зміни керівництва органу муніципального управління, пов'язані з виборами, скороченнями, політикою Уряду тощо, тому декларовані стратегічні цілі й пріоритети належною мірою не виконуються, політика розвитку перетворюється на політику «виживання», місцевий бюджет витрачається нерационально, спостерігається хаос та відхід підприємств у «тінь»);

39

Слайд 40

Фактори, що запобігають формуванню муніципального кластеру (продовження)

- невизначеність зон стратегічної відповідальності на рівні міста, «перекладання» персональної відповідальності на інших осіб;
- перманентна боротьба за переділ земель та власності, корупція, відсутність прозорості під час перерозподілу ресурсів, високі ризики щодо затребуваності продукту діяльності кластеру на відповідному ринку;
- низький рівень взаємодовіри в трикутнику «влада – бізнес – громада», відсутність мотивації та навиків спільної діяльності під час реалізації міжсекторного співробітництва, командної роботи;
- нерозуміння бізнесом і територіальною громадою можливостей та переваг кластерного підходу в забезпеченні збалансованого муніципального розвитку (проблема ментальності), низький рівень інформованості як працівників органу муніципального управління, так і підприємців, про вітчизняний та зарубіжний досвід реалізації кластерних ініціатив, зокрема, із залученням грантів;
- відсутність відповідної методологічної та методичної бази у сфері розроблення кластерних ініціатив та формування муніципальних кластерів

40

Слайд 41

Фактори, що сприяють формуванню муніципального кластеру

- об'єктивна потреба в збалансованому економічному розвитку міста;
- бажання та готовність органу муніципального управління, підприємців та громадськості спільно реалізовувати інноваційні форми та методи діяльності;
- особливості географічного та геополітичного стану міста, наявність розвиненої інфраструктури, велика кількість підприємств малого й середнього бізнесу;
- достатній інтелектуальний, науковий та інвестиційний потенціал міста;
- наявність громадських організацій, зацікавлених у формуванні кластеру певної спрямованості, та таких, що можуть здійснювати координацію організаційної складової діяльності кластеру в складі цієї громадської організації;

41

Слайд 42

Фактори, що сприяють формуванню муніципального кластеру (продовження)

- наявність концепції, стратегії розвитку міста, застосування програмно-цільового методу до формування місцевого бюджету, запровадження у діяльності органу муніципального управління сучасного управлінського інструментарію (проектного, маркетингового, корпоративного підходів, діяльності на основі бенчмаркінгу, управління якістю тощо);
- позитивний імідж влади в очах громадськості, її неупередженість та активність у запровадженні кластерних ініціатив;
- відкритість та прозорість діяльності інших органів влади та управління, зокрема, податкової та митної служб;
- неухильне дотримання законодавства, непримирима антикорупційна політика органу муніципального управління по відношенню не тільки до інших суб'єктів діяльності на рівні міста, а й до себе

42

Слайд 43

Роль органу муніципального управління в запровадженні муніципальних кластерних ініціатив

- визначення завдань і різнорівневих пріоритетів ініціатив і формування муніципальних кластерів відповідно до стратегії (генеральних цільових настанов) розвитку міста з урахуванням впливу результатів діяльності кластерів на оптимізацію відповідних внутрішнього й зовнішнього ринків, у т.ч. організацію експортно-імпорتنних потоків, та стратегію розвитку країни в цілому;
- формування специфічного ментального простору для умовного поєднання кооперації та конкуренції (багато підприємств працює в єдиному конкурентному середовищі, тому великий вплив має фактор страху) – формування системи преференцій (пільг) на державному, регіональному та місцевому рівнях для стимулювання муніципальних кластерних ініціатив;
- гарантування органами місцевого самоврядування замовлення споживачем (упевненення споживача, що таке замовлення зможе виконати тільки кластер);
- визначення всіх стейкхолдерів (підрозділів органу муніципального управління, партнерської мережі суб'єктів господарювання, інших організацій, установ, відомств), які здатні стати базовими для реалізації муніципальних кластерних ініціатив на внутрішньому та зовнішньому ринках;

Слайд 44

Роль органу муніципального управління в запровадженні муніципальних кластерних ініціатив

- оцінювання ступеню їх фактичної та необхідної мереженої взаємодії, побудова системи зміцнення взаємовідносин, гарантування виконання зобов'язань;
- аналіз наявного та необхідного обсягу ресурсів (за видами), оцінювання відхилень від плану під час їх використання, та можливості забезпечення раціонального балансу;
- організація проведення маркетингових досліджень з метою визначення конкурентоспроможності муніципальних кластерів (порівняння результативності та ефективності їх діяльності з показниками конкурентів на даній території – області, районі; аналіз відповідності основним показникам (індикаторам) розвитку міста);
- інституціоналізація етичних та юридичних норм функціонування муніципального кластеру, визначення переліку вигід для кожного з учасників кластеру та шляхів їх оптимізації;
- формування комплексу необхідних вихідних даних (аналітичних, статистичних, математичних, емпіричних тощо), підготовка пакету документів для інституціоналізації кластеру, надання йому статусу юридичної особи;

Слайд 45

Роль органу муніципального управління в запровадженні муніципальних кластерних ініціатив

- експертиза розроблених внутрішньокластерних концепцій, стратегій, програм, проєктів, планів та формування інтегрованої стратегії реалізації муніципальних кластерних ініціатив;
- формування системи моніторингу та контролю реалізації стратегії муніципальних кластерних ініціатив;
- сприяння в оцінюванні потенційного продукту діяльності муніципального кластеру на відповідність національним та міжнародним стандартам;
- інтеграція стратегій реалізації кластерних ініціатив зі стратегіями розвитку міста, регіону;
- оприлюднення кластерних ініціатив на громадських слуханнях, оцінювання відповідності очікуванням експертів і територіальної громади;
- сприяння встановленню міжнародних зв'язків і кооперації різного рівня;
- організація всілякої інформаційно-комунікаційної підтримки, зокрема, організація PR-кампаній, соціальної реклами, формування позитивного іміджу діяльності кластеру, інформування бізнес-структур про можливості і вигоди кластерних об'єднань та співробітництва;
- розроблення відповідного навчально-методичного забезпечення, організація та проведення тренінгів, семінарів, конференцій, інших інформаційно-комунікаційних заходів для потенційних учасників кластерів;
- інша технічна, фінансова, консультативна допомога.

45

Слайд 46

Муніципальний кластер

- **На муніципальному рівні** кластери можна вважати одним із механізмів забезпечення реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності розвитку міста

46

Слайд 47

Роль кластерів

- У межах муніципального утворення доцільно формувати економічну інфраструктуру як набір сегментованих груп підприємств, які об'єднані за принципом **єдиного технологічного процесу**. До таких належать, наприклад, підприємства водного господарства, машинобудування і металообробки тощо.
- На території муніципального утворення можуть формуватися кластери не тільки виробничого призначення, зокрема, у сфері надання туристичних або санаторно-курортних послуг (це дуже перспективний напрямок). Угрупування підприємств за такою сферою діяльності не означає, що між ними існують прямі зв'язки.
- Підприємства можуть знаходитися на різних стадіях технологічного циклу, і навіть бути конкурентами. Але всі вони об'єднані спільною метою та вимагають певних знань, технологій та наявності працівників з конкретними вміннями та навиками практичної діяльності.

47

Слайд 48

Кластери в муніципальному утворенні

- можуть створюватися як навколо великого підприємства, так і шляхом самостійної інтеграції малих бізнесових структур. У такому випадку вирішальну роль повинні грати органи муніципального управління

48

Слайд 49

Переваги застосування кластерного підходу у мініципальному утворенні

- підвищення ефективності та результативності діяльності малих та середніх підприємств;
- збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів;
- тиражування знань, досвіду, успішних методик, моделей та алгоритмів на інші підприємства, які входять у кластер, що значно підвищує їх економічну стійкість;
- покращення кадрової інфраструктури бізнесу;
- створення можливостей для запровадження інновацій та виходу на зовнішній ринок, у т.ч., міжнародний;
- формування основи для отримання додаткових конкурентних переваг, що обумовлені не властивостями товару, а наявністю розвинутих систем його просування;
- забезпечення керованого розвитку муніципального утворення, підвищення ефективності реалізації відповідних стратегій, програм, проектів

49

Слайд 50

Створення кластерів

сприятиме:

- росту продуктивності та інноваційній активності підприємств-учасників кластерів,
- підвищенню інтенсивності розвитку малого і середнього підприємництва,
- активізації залучення інвестицій,
- забезпеченню прискореного соціально-економічного розвитку регіонів,
- збільшенню кількості нових робочих місць,
- підвищенню рівня заробітної плати,
- надходженням до бюджетів усіх рівнів,
- підвищенню конкурентоспроможності економіки регіонів та економіки України в цілому

50

Слайд 51

Імплементация сучасних менеджмент-орієнтованих підходів у реалізацію концепції кластеризації економіки міста

51

Слайд 52

Менеджмент-орієнтовані (результат-орієнтовані) підходи

- **принцип гармонізованого керованого розвитку:** передбачає здійснення розвитку територіальних громад на засадах програмно-цільового підходу з урахуванням маркетингово- та економічно-обґрунтованих потенціалу й конкурентних переваг території, базується на ідеології сталого розвитку, що забезпечує синергію економічної, соціальної та екологічної складових, і спрямовує на гармонізацію із стратегічними орієнтирами розвитку регіону й суміжних територій;
- **принцип забезпечення високої якості публічних послуг і захисту прав споживачів:** передбачає побудову системи надання послуг на засадах використання визнаних в Європі моделей якості і сімейства стандартів ISO-9000, створення на рівні муніципальних органів влади наближеної до клієнта системи захисту прав споживачів;
- **принцип регулярного зворотного зв'язку з громадою з приводу оцінювання якості діяльності влади з позицій громадянина - споживача послуг -** передбачає формування системи індикаторів стану громади в ключових сферах діяльності влади, регулярне проведення бенчмаркінгу з громадами-конкурентами, постійний моніторинг громадської думки, зокрема з використанням сучасних електронних інтерактивних засобів комунікацій типу електронне місто;

52

Слайд 53

Менеджмент-орієнтовані (результат-орієнтовані) підходи

- **принцип раціонального сполучення міжсекторного співробітництва з конкуренцією за муніципальні ресурси** при виробленні й наданні послуг: передбачає налагодження на ринкових взаємовигідних засадах партнерства в трикутнику «влада-бізнес-громада» й водночас створення реального конкурентного середовища при розподілі муніципальних ресурсів серед агентів, що забезпечують функціонування та розвиток громади;
- **принцип корпоративного підходу**: передбачає розгляд громади як специфічної багатопрофільної корпорації, де члени громади є співвласниками муніципального майна, учасниками цільових муніципальних займів, добровільними інвесторами проектів з покращення умов життєдіяльності в громаді, що активізує їх співучасть в управлінні справами громади; орієнтує на запровадження нової організаційної культури муніципальних корпоративних відносин;
- **принцип кластерного підходу до організації територіального співробітництва виробників товарів і послуг**: передбачає використання раціональних форм об'єднання зусиль і ресурсів виробничих структур території;

53

Слайд 54

Менеджмент-орієнтовані (результат-орієнтовані) підходи

- **принцип відкритості влади й співучасті громадян в управлінні**: передбачає доступність до інформації, якою обґрунтовуються владні рішення, громадську експертизу рішень влади, створення необхідної кількості громадських організацій у проблемних сферах функціонування та розвитку громади, що уособлюють осередки громадянського суспільства;
- **принцип постійного розвитку системи управління громадою**: передбачає постійне удосконалення менеджменту в муніципальних органах влади, створення раціональних структур управління, делегування повноважень й систем прийняття рішень з урахуванням необхідності їх громадської експертизи, запровадження систем управління якістю на засадах процесного підходу, систем адміністративного аудиту й оцінювання успішності діяльності тощо;
- **принцип постійного розвитку персоналу органів муніципального управління**: передбачає створення спеціалізованих систем навчання й підвищення кваліфікації персоналу, що працюють за умов конкуренції, з основ прогресивних управлінських технологій і інструментів, лідерства, командної роботи, організаційної культури та кодексу ділової та службової етики; формування стратегічного мислення управлінців, розвиток службового підприємництва, прогресивних гнучких систем стимулювання персоналу, зокрема на засадах атестації і щорічного оцінювання успішності діяльності.

54

Слайд 55

Передумови запровадження кластерного підходу

- Передостаннє десятиріччя минулого століття (80-ті роки) ознаменувалося у світі значним підвищенням активності у сфері реформування публічного, зокрема, муніципального управління.
- Головною причиною реформ, зокрема, в Україні, стало незадоволення населення якістю надання публічних послуг, адміністративні та інші перепони на шляху розвитку малого та середнього бізнесу, низький рівень його конкурентоспроможності, жорсткий бюрократичний апарат та чиношанування, замкненість та непрозорість прийняття управлінських рішень, недосконалість, а й іноді – і взагалі відсутність законодавчої бази стосовно вирішення окремих проблемних питань соціально-економічного розвитку

55

Слайд 56

Передумови запровадження кластерного підходу в контексті New Public Management

- Однією із важливих умов реалізації *«нового» публічного управління* на муніципальному рівні є *упровадження інновацій в місцеві економіки*, а саме здійснення ряду заходів, спрямованих на ефективне використання наявних ресурсів території та її інвестиційно-інноваційного потенціалу.
- Особливу роль при цьому відводиться застосуванню *кластерного підходу*, який довів свою ефективність у багатьох розвинутих країнах світу, та сприяє інноваційному розвитку економіки та суб'єктів муніципального утворення

56

Слайд 57

Передумови запровадження кластерного підходу

- Результати аналізу законодавчої бази у сфері реалізації політики кластеризації в Україні, узагальнення вітчизняних наукових доробок та інших напрацювань теоретичного, концептуально-методологічного та інструментально-прикладного характеру свідчать про те, що на цей час проблемам кластеризації економіки приділяється увага, в основному, регіональному та місцевому, на національному рівні, і лише частково – на
- Політика кластеризації поки ще декларується тільки **«на папері»**, хоча певний (достатньо обмежений) досвід формування кластерів в окремих містах і регіонах України вже існує

57

Слайд 58

Фонд «Ефективне управління»

- Заслуговує на увагу досвід міжнародної консалтингової компанії «Monitor Group» Фонду «Ефективне управління», створеного у 2007 р. з метою сприяння діяльності органів влади всіх рівнів та інститутам громадянського суспільства щодо розроблення програм розвитку та покращення якості життя.
- Фінансування Фонду здійснюється вітчизняним бізнесом (засновник Фонду – Р. Ахметов, який виділив на 5 років роботи організації 50 млн. дол.). Відповідно до кращих міжнародних практик, фінансування відокремлене від розроблення концепцій проектів і програм.
- Засадничими **принципами** діяльності Фонду є незалежність, фокус на економічний розвиток, відкритість, націленість на результат.
- **Місія** компанії тривимірна: для урядів – збільшення темпів зростання економік, для бізнесу – створення додаткової вартості, для суспільних (громадських) організацій – розширення сфер їх впливу.

58

Слайд 59

Діяльність Фонду “Ефективне управління”

- 27 квітня 2010 р. Фондом розпочато серію семінарів щодо запровадження кластерного підходу до регіонального економічного розвитку в Україні. За пілотні регіони обрано Донецьку та Львівську області. Кластерний підхід до регіонального розвитку Фондом розглядається як основний елемент стратегії регіональної конкурентоспроможності.
- Наприкінці 2010 р. Фонд розпочав активно працювати з Дніпропетровською обл. (агропромисловий та будівельний кластери).
- За матеріалами Фонду, ключовим фактором, який здійснює вплив на добробут, є збільшення продуктивності праці за допомогою постійної модернізації та інновацій. На цілій низці практичних прикладів з міжнародного та вітчизняного досвіду щодо запровадження процесів кластеризації в національній економіці консультанти розкривають основи побудови кластерів, методи їх діагностики, механізм інституціоналізації, визначають критерії, індикатори та показники, на які необхідно звернути особливу увагу під час створення кластеру.
- Велику роль відводиться узгодженню стратегій різних рівнів від час створення кластеру

Слайд 60

Модель імплементації сучасних менеджмент-орієнтованих підходів у реалізацію концепції кластеризації

**Основна мета –
підвищення ефективності запровадження
кластерного підходу до муніципального
економічного розвитку**

Слайд 61

Модель імплементації сучасних менеджмент-орієнтованих підходів у реалізацію концепції кластеризації

- Ця модель інтегрує кластерний, стратегічний, маркетинговий, проектний, корпоративний та інші підходи в єдину систему, ефективно управління якою забезпечить не тільки синергізм і конкурентоспроможність кластерів, їх суб'єктив-учасників і територій, на яких вони будуть розміщені, а й у розрізі реалізації стратегічних пріоритетів, визначених відповідною стратегією розвитку, сприяє підвищенню рівня та якості життя населення, задоволенню його потреб та інтересів

61

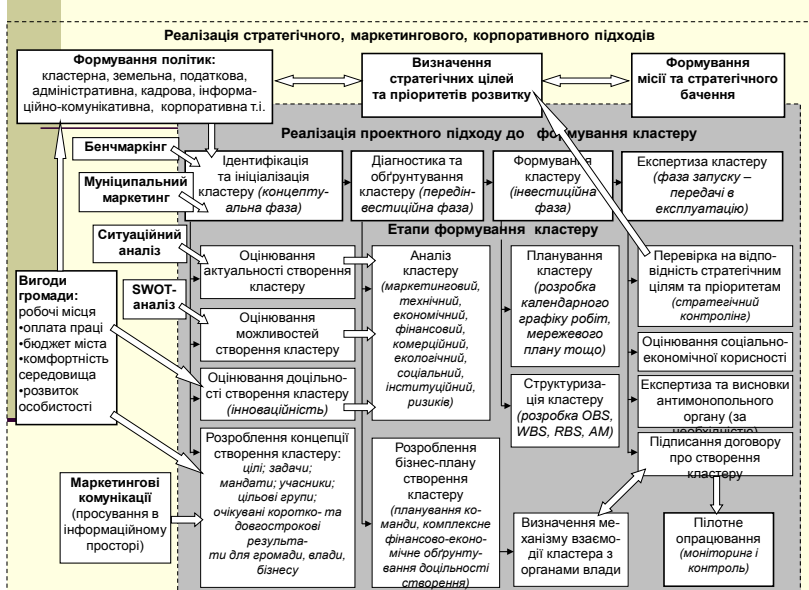
Слайд 62

Стратегічний підхід

- Для забезпечення результативності муніципального кластеру (не мається на увазі чисто фінансовий ефект – отримання прибутку його власниками), у першу чергу необхідна *реалізація стратегічного підходу*: кластер повинен створюватися чітко у межах визначеної загальної стратегії розвитку міста. Саме тоді результат діяльності кластеру буде відчуватися як громадою, так і бізнесом

62

Слайд 63



Слайд 64

Процесс создания кластера

1. Создание команды управления по развитию кластера
2. Начальный анализ кластера
3. Дефинирование визи кластера
4. Определение первичных направлений действия кластера
5. Разработка и осуществление кратковременного плана действий
6. Создание организации управления кластером
7. Разработка и осуществление долговременного плана развития кластера

Слайд 65

Залежність від потреб громади

- При створенні муніципального кластеру треба відштовхуватися не тільки від внутрішніх характеристик і закономірностей розвитку міста як виробничо-господарського комплексу, а і від того, що місто є, у першу чергу, соціальним утворенням, яке має свою територіальну громаду з комплексом пріоритетних потреб, які необхідно задовольнити

65

Слайд 66

Класифікація потреб (вигод) територіальної громади

Категорії вигод громади	Класи вигод громади
1. Належна фінансова основа задоволення колективних потреб	Примноження та ефективне використання комунальних (спільних) ресурсів громади та території
2. Належні матеріально-фінансові передумови задоволення особистих потреб	Належні можливості заробляння особистого доходу
3. Належний рівень життя	Належні умови життя, якість надання побутових та житлово-комунальних послуг
	Належні умови охорони здоров'я та медичного обслуговування
	Належний рівень безпеки життєдіяльності
4. Належна якість життя	Належний рівень соціальної безпеки
	Належні умови розвитку особистості
	Належний рівень правової безпеки
	Належний рівень комфортності середовища мешкання
	Належний соціально-політичний клімат в громаді

66

Слайд 67

Класифікація вигод громади та їх відносна важливість у плановому періоді

Категорії вигод громади	Класи вигод громади	Конкретні вигоди, які отримуються через використання результатів проектів
1. Належна фінансова основа задоволення колективних потреб	Примноження та ефективне використання комунальних (спільних) ресурсів громади та території	1. Збільшення надходжень до місцевого бюджету 2. Збільшення фінансових надходжень із зовнішніх джерел, зокрема, державних коштів, грантів благодійних фондів, міжнародної технічної допомоги 3. Збільшення притоку інвестицій 4. Покращення використання земельних та природних ресурсів громади, підвищення ринкової вартості території 5. Покращення використання ресурсів комунальної власності
2. Належні матеріально-фінансові передумови задоволення особистих потреб	Належні можливості зароблення особистого доходу	6. Збільшення кількості робочих місць, у тому числі – якісних 7. Покращення умов підприємницької діяльності
3. Належний рівень життя	Належні умови життя, якість надання побутових та житлово-комунал. послуг	8. Підвищення якості товарів та побутових послуг 9. Підвищення комфортності торгівельної діяльності і придбання товарів 10. Підвищення рівня забезпеченості житлом 11. Покращення житлово-побутових умов 12. Покращення стану і комфортності дворів і придомових територій 13. Забезпечення надійності обліку споживання житлово-комунальних послуг, справедливості і зручності умов сплати за житлово-комунальні послуги 14. Підвищення надійності водопостачання, водовідведення і якості питної води 15. Підвищення надійності опалення, постачання гарячої води

67

Слайд 68

Продовження табл.

Категорії вигод громади	Класи вигод громади	Конкретні вигоди, які отримуються через використання результатів проектів
3. Належний рівень життя (продовження)	Належні умови охорони здоров'я та медичного обслуговування	16. Покращення умов охорони здоров'я матері і дитини 17. Покращення умов профілактики і лікування соціальних хвороб (СНІД, наркоманія, туберкульоз та інші) 18. Підвищення рівня доступності, якості та умов медичного обслуговування
	Належний рівень безпеки життєдіяльності	19. Підвищення рівня кримінальної безпеки 20. Підвищення рівня трудової безпеки 21. Підвищення рівня техногенної, природної і транспортної безпеки
	Належний рівень соціальної безпеки	22. Покращення умов соціального захисту і забезпечення соціальних гарантій 23. Покращення умов догляду і захисту неповнолітніх 24. Покращення умов підтримки сімей, дітей та молоді
4. Належна якість життя	Належні умови розвитку особистості	25. Підвищення рівня якості надання освітніх послуг 26. Розширення можливостей і покращення умов культурного й духовного розвитку, доступу до історично-культурної спадщини, національних традицій 27. Розширення можливостей і покращення умов відпочинку та дозвілля, занять фізичною культурою і спортом
	Належний рівень правової безпеки	28. Підвищення рівня правової освіти й забезпечення прав людини 29. Підвищення рівня забезпечення прав споживачів і найманих працівників 30. Підвищення рівня забезпечення правових гарантій підприємницької діяльності й приватної власності

Слайд 69

Закінчення табл.

Категорії вигод громади	Класи вигод громади	Конкретні вигоди, які отримуються через використання результатів проектів
4. Належна якість життя (продовження)	Належний рівень комфортності середовища мешкання	31. Покращення екологічного стану території 32. Покращення санітарного стану території 33. Покращення архітектурно-естетичного вигляду міста, формування його власного обличчя 34. Покращення привабливого іміджу міста 35. Покращення умов збереження, обслуговування й паркування автотранспорту 36. Покращення якості міських автодоріг 37. Підвищення рівня раціональності й зручності транспортних потоків 38. Підвищення якості транспортних послуг 39. Підвищення доступності і якості зв'язку й телекомунікаційних послуг
	Належний соціально-політичний клімат в громаді	40. Покращення умов проявлення громадської та політичної активності громадян 41. Покращення умов залучення громади до світових інтеграційних процесів, міжнародного співробітництва 42. Підвищення демократичності, доступності, відкритості, стабільності й довіри у взаємовідносинах влада-громада-бізнес 43. Підвищення ефективності та якості діяльності місцевих засобів масової інформації 44. Підвищення якості та доступності послуг органу влади

69

Слайд 70

Роль аналізу та синтезу

- Неможливо створити ефективний кластер без застосування практично усіх видів аналізу, притаманних стратегічному підходу (ситуаційного, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, маркетингового, мандатів, стейкхолдерів тощо)
- Саме на підставі результатів цих аналізів постає питання про актуальність та доцільність створення кластеру, про наявні територіально-ресурсні можливості, потенціал інженерної інфраструктури, організаційно-правове забезпечення та соціально-суспільні характеристики територіальної громади як спільноти.

70

Слайд 71

Роль бенчмаркінгу

- На підставі результатів *бенчмаркінгу* можна порівняти показники діяльності компаній-учасників кластеру з аналогічними показниками найбільше розвинутих фірм, визначити фактори їх успішного функціонування, необхідні для вдосконалення власних бізнес-процесів, а потім копіювати їх або у незмінному вигляді, або з адаптацією до власних умов діяльності. Саме копіювання кращих досягнень є однією зі складових процесу взаємодії у межах кластеру

71

Слайд 72

Головна ціль бенчмаркінгу в аспекті створення кластеру –

- обрати правильний (такий, що відповідає можливостям організації) об'єкт для наслідування і коректно адаптувати його досвід до власних умов.
- За допомогою бенчмаркінгу процес засвоєння кращих напрацювань і результатів перетворився на управлінську процедуру, наслідком якої є більш планомірне та ефективне управління кластером.

72

Слайд 73

Кластер - Стратегії

- Кластери є ідеальним «розплідником» для розроблення різних за своїм змістом стратегій – корпоративної стратегії розвитку, локальних стратегій окремих учасників кластеру, стратегії лідерства по витратах, патієнтної (нішевої) стратегії, стратегії просування на ринку та ін.
- Це забезпечує підсилюючий ефект у діяльності учасників кластеру на ринку вільної конкуренції: для невеликих підприємств, котрі діють під егідою сильного підприємства-лідера, формується місткий та такий, що швидко зростає, ринок з інноваційною спрямованістю.
- При цьому усвідомлений симбіоз з підприємством-лідером породжує необхідність розроблення ще однієї стратегії – синергетичної. 73

Слайд 74

Основою розроблення будь-якої стратегії є маркетинговий підхід

- Необхідність його застосування обумовлена диференціацією ринкового попиту, появою нових соціальних груп зі специфічними потребами та інтересами, зростанням громадських рухів та інших груп тиску, що мають вплив на формування різноманітних муніципальних політик, недостатнім фінансуванням програм муніципального розвитку через дефіцит місцевих бюджетів

74

Слайд 75

Комплекс “маркетинг-мікс”

- Маркетингове обґрунтування стратегії здійснюється на підставі комплексу “*маркетинг-мікс*”, який у літературі добре відомий як комплекс «4Р» (Product, Price, Place, Promotion).
- На підставі результатів муніципального маркетингу робиться висновок про можливість, доцільність та актуальність створення кластеру, про його орієнтацію на кінцевого споживача, на соціально-визначений результат та справедливий розподіл ресурсів серед певних груп населення

75

Слайд 76

Проектний підхід

Уся діяльність зі створення кластеру підкоряється класичним вимогам *методології управління проектами*, а саме:

- процес створення кластеру можна розглядати як проект, який має певні обмеження (час, якість, ресурси);
- чіткий розподіл відповідальностей;
- є унікальним за своєю цільовою, змістовною, територіально-ресурсною, інфраструктурною, іншою ознакою;
- ключовим критерієм завершення проекту є досягнення очікуваного результату (продукту проекту) та задоволеність усіх його учасників

76

Слайд 77

Життєвий цикл проекту

- *Етапи життєвого циклу проекту створення кластеру* (тобто часового періоду від виникнення ідеї про його створення до повного завершення) також відповідають класиці проектного менеджменту

77

Слайд 78

Підходи до визначення життєвого циклу проекту

- **по фазах** (передінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна);
- **по стадіях** (концептуалізації, розробки, реалізації, завершення);
- **по змісту та інтенсивності діяльності** (ініціалізація ідеї та розроблення концепції; формування команди та комплексне фінансово-економічне обґрунтування; планування та структуризація; архівування результатів та передача в експлуатацію)

78

Слайд 79

Вимога щодо реалізації проекту створення кластеру

- обов'язкове визначення механізму взаємодії кластера з органами влади, а за умов потенційного охоплення більш ніж 30 % ринку – експертиза місцевим представництвом Антимонопольного комітету

79

Слайд 80

Кластер – Стратегія

- Кожен проект створення кластеру повинен розглядатися з позицій *загальної стратегії*, а стратегія, у свою чергу, повинна реалізовуватися на засадах *проектного підходу* до реалізації стратегічних пріоритетів.
- Тим самим забезпечується їх інтеграція та орієнтація на пріоритетний комплекс потреб територіальної громади

80

Слайд 81

Формування політики кластеризації

- Під час аналізу доцільності створення кластеру, який може здійснюватися органом муніципального управління, необхідно відштовхуватися від вигод, що отримує громада від його діяльності
- У першу чергу, це поява нових (якісних) робочих місць, належний рівень оплати праці, наповнення бюджету міста та ін.
- Саме на підставі цих вигод повинні формуватися відповідні муніципальні політики, у тому числі, і кластерна

81

Слайд 82

Структура організації управління кластером



82

Слайд 83

Висновки

- Сьогодні реалізація кластерного підходу в Україні є одним із дієвих інструментів забезпечення збалансованого розвитку національної економіки та підвищення добробуту і якості життя її населення (як в країні загалом, так і на її окремих територіях)
- Системна реалізація кластерного підходу можлива лише за умови інтеграції відповідних публічних політик, підходів та інструментів у сфері розробки стратегій, програм, проектів; їх маркетингового та інституціонального забезпечення.
- Привнесення форм і методів управління, вироблених корпораціями у реалізацію кластерної політики на муніципальному рівні, застосування інструментарію управління проектами, змінами, ризиками, запровадження інновацій та нововведень забезпечують її ефективність та результативність

83

Слайд 84

Практичне завдання на тему: «Розроблення проекту зі створення муніципального кластеру»

- Назва проекту
- Ціль
- Ініціатор
- Мандати
- Учасники (юридичні / фізичні особи)
- Цільові (адресні) групи
- Очікувані результати (короткострокові та довгострокові)
- Аналіз потенційних ризиків (внутрішніх та зовнішніх) та визначення шляхів їх запобігання (подолання або зменшення впливу)
- Етапи формування кластеру (найменування етапу, відповідальність, термін виконання)
- Необхідні ресурси (матеріальні, технічні, фінансові, людські, інтелектуальні тощо)

?	<p style="text-align: center;">Питання для самоперевірки та обговорення</p> <ol style="list-style-type: none">1. Як Ви розумієте поняття «кластер», «кластерний підхід», «кластерна стратегія», «кластерний проект»?2. Охарактеризуйте основні ознаки, типи та характеристики кластерів.3. Обґрунтуйте роль кластеру як інструменту активізації інноваційних процесів на території.4. Розкрийте сутність поняття «муніципальний кластер».5. Чи існує вітчизняний досвід застосування кластерної моделі економічного розвитку, і в чому полягає його специфіка?6. Розкрийте співвідношення понять «кластер – бенчмаркінг – стратегія» в аспекті зовнішньої та внутрішньо-кластерної конкуренції, категорії учасників кластеру.7. Охарактеризуйте передумови, проблеми та переваги запровадження кластерного підходу для розвитку економіки України.8. Проаналізуйте фактори, що запобігають (сприяють) формуванню муніципального кластеру9. Обґрунтуйте роль органу муніципального управління в запровадженні кластерних ініціатив.10. Охарактеризуйте основні етапи створення кластеру
---	--

Список рекомендованих джерел до розділу 7

Основна література

1. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 276 с.
2. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія / І. А. Чикаренко. – Дніпропетровський : ДРІДУ НАДУ, 2014. – 338 с.
3. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с. (внесок виконавців теми НДР – 40 термінів).
4. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю. П.

Шарова. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. - 144 с.

5. Маматова Т. Проектний та кластерний підходи в забезпеченні інноваційного розвитку міста / Тетяна Маматова, Ірина Чикаренко // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 3 (10). – С. 238 – 247.

6. Чикаренко І. Аналіз сутності та принципи організації роботи кластерів: наук. розробка / Ірина Чикаренко // Роль кластерних ініціатив у реформуванні системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : матер. проблемного семінару, 5–9 грудня 2011 р., м. Сімферополь. – Сімферополь : КЦППК, 2011. – С. 2–24.

7. Чикаренко І. А. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення / І. А. Чикаренко // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 4 (7). – С. 241–255.

8. Чикаренко І. А. Імплементация сучасних менеджмент-орієнтованих підходів у реалізацію концепції кластеризації економіки міста / І. А. Чикаренко // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – Вип. 2 (9). – С. 217–226.

9. Чикаренко І. А. Кластерна модель інноваційного розвитку території: сучасний стан, проблеми та кращі практики / І. А. Чикаренко // Вісн. акад. митної служби України : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : Академія митної служби України, 2013. – № 1 (8). – С. 112–120.

10. Шаров Ю. П. Інституційно-організаційні аспекти створення муніципальних кластерів / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – № 1 (12). – С. 179–191. (внесок автора – обґрунтовано інституційно-організаційні засади ідентифікації та створення кластерів на муніципальному рівні).

Допоміжна література

11. Арутюнов Ю. А. Формирование региональной инновационной системы на основе кластерной модели экономического региона / Ю. А. Арутюнов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестн. научно-исслед. центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского гос. ун-та. – 2008. – № 4. – Режим доступа : <http://koet.syktso.ru/vestnik/2008/2008-4/1/1.htm>.

12. Бареев Т. Ф. Классификация кластеров в современной экономической теории / Т. Ф. Бареев // Актуальные проблемы экономики и права. – 2012. – № 3(23). – С. 57 – 61.

13. Білий О. Роль кластерів у процесі структурної перебудови економіки: перспективи для України / Олексій Ігорович Білий // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2010. – № 2. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzizvru/2010_2/p2_11.html.

14. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / За заг. та наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.

15. Чикаренко І. А. Інтегрована модель системи управління інноваційним розвитком територіальних громад / І. А. Чикаренко // Аспекти публічного управ-

ління. – 2015. – № 9 (23). – С. 81–90.

16. Чикаренко І. А. Конкурентоспроможність територіальної громади як головний критерій інноваційного розвитку / І.А.Чикаренко // Управління інноваційним розвитком територій : матер. наук.-практ. конф., 21 листоп. 2014 р., м. Дніпропетровськ. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. – С. 223 – 228.

Інформаційні ресурси

17. Про формування та функціонування інноваційних кластерів в Україні : постанова Президії Національної академії наук України від 08.07.2009 р. № 220. – Режим доступу : <http://www.nas.gov.ua/infrastructures/Legaltexts/rubrics/Pages/innovations.aspx>. – Назва з екрану.

18. Українські кластери // Науково-дослідний портал. – Режим доступу : <http://ucluster.org>.

19. Посібник з розвитку громад : практичний poradnik / кол. авт. : Л. О. Єльчева, І. М. Ібрагімова [та ін.]; Демократизація України: програма малих проєктів. – К. : DFID, 2007. – 458 с. – Режим доступу : <http://www.cvu.org.ua/files/doc1187014518manual.pdf>.

8. Інновації та розвиток місцевого самоврядування : платформа «Спільноти практики розвитку місцевого самоврядування». – Режим доступу : <http://udl.despro.org.ua/>.

Навчальне видання

МАМАТОВА Т. В., д-р наук з держ. упр., проф.;
МОЛОКАНОВА В. М., д-р техн. наук, проф.;
ЧИКАРЕНКО І. А., д-р наук з держ. упр., доц.

Інноваційні інструменти забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах економіки знань

Навчальний посібник

В авторській редакції

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної Академії державного управління при Президентіві України
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

Підписано до друку 07.12.2018. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний, друк різнограф.
Ум. друк. арк. 12,78. Обл.-вид. арк. 1,26. Замовлення №49/18 Тираж 65 пр.

Видавництво «Грані»
49000, м. Дніпро, вул. Старокозаська, 12-д, к. 8
Свідоцтво про внесення до Держреєстру ДК № 2131 від 23.02.2005
granidr@gmail.com +38 (050) 258-83-86