

## Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад

*Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С., Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

Виходячи з досвіду розробки та реалізації стратегій та проектів розвитку об'єднаних територіальних громад Дніпропетровської області, у яких автори публікації брали участь у якості експертів-консультантів, визначено фактори, які обумовлюють необхідність стратегічного планування місцевого розвитку в умовах децентралізації. Охарактеризовано роль та специфічні особливості процесу управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад. Обґрунтовано відповідні принципи управління реалізацією стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, а також роль окремих процесів та функцій в управлінні реалізацією стратегії. Показано важливість багаторівневої системи персональної відповідальності за реалізацію стратегічних пріоритетів – від виконання кожного з проектів із відповідного портфелю проектів реалізації стратегічних пріоритетів, до відповідальності за виконання стратегії у цілому. З метою забезпечення ефективного управління реалізацією стратегії запропоновано формування окремого уповноваженого органу – Комітету з управління реалізацією стратегії (КУРС). Охарактеризовано функції КУРС в об'єднаних територіальних громадах, які дещо відрізняються за своїм змістом від функцій інших уповноважених на те органів (робочої групи, стратегічного комітету тощо), традиційно створюваних для управління реалізацією стратегії місцевого (регіонального) розвитку. Обґрунтовано необхідність моніторингу та корегування окремих параметрів стратегії (цілі, набір проектів, фінансування, терміни реалізації, виконавці, очікувані результати тощо) у випадку змін, наприклад, зовнішнього середовища, втрати актуальності визначених стратегічних чи операційних цілей (проектів) або, навпаки, набуття актуальності новими цілями (проектами) тощо. Охарактеризовано алгоритм внесення змін до підсумкового документу стратегії.

**Ключові слова:** децентралізація; укрупнені громади; стратегія; стратегічне планування; проекти; комітет з управління реалізацією стратегії

## Experience of development of strategic management by amalgamated territorial communities

*Chykarenko I. A., Chykarenko O. O., Ushakova A. S., Dnipropetrovsk regional institute for public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine*

The article identifies the factors, which determine the need for strategic planning of local development in a context of decentralization, namely: reforms or dynamic changes that are taking place today in all spheres of socio-economic and political life in Ukraine; reorientation to new management models due to the need for clear goal-setting and development of projects and programs for achieving goals; amalgamation of communities puts forward the need to create a methodological basis for the independent decision-making on a strategic choice of ways of development, etc. The research is based on the experience of designing and implementing strategies and projects for the development of the amalgamated territorial communities of Dnipropetrovsk Oblast in which the authors of the publication participated as expert-consultants. The role and specific features of the strategic development management process of the amalgamated territorial communities are described. The corresponding principles of management of the implementation of the strategy of development of the amalgamated territorial community (in particular, providing a meaningful relationship between the strategy and other planning documents; timeliness and prevention; personal responsibility; openness and transparency for the public; current scientific and communication support for the implementation of the strategy; etc.) as well as the role of certain processes and functions in managing the implementation of the strategy are substantiated. The paper shows the importance of the multi-level system of personal responsibility for implementation of strategic priorities - from carrying out of each project from the corresponding portfolio of projects of strategic priorities implementation to responsibility for implementation of the strategy as a whole. In order to ensure efficient management of the strategy

implementation, a separate authorized body - Strategy Implementation Management Committee (SIMC) - is suggested to be formed. The functions of the SIMC in the amalgamated territorial communities, which differ in content from the functions of other authorized bodies (working group, strategic committee, etc.) traditionally created to manage the implementation of the strategy of local (regional) development are described. It is grounded the necessity of monitoring and adjusting of certain parameters of the strategy (goals, set of projects, financing, terms of implementation, executors, and expected results, etc.) in case of changes, for example, external environment, loss of relevance of certain strategic or operational goals (projects) or, conversely, new goals (projects), etc. An algorithm for making changes to the strategy summary document is described.

**Keywords:** decentralization; amalgamated communities; strategy; strategic planning; projects; Strategy Implementation Management Committee

## Опыт стратегического управления развитием объединенных территориальных общин

Чикаренко И. А., Чикаренко А. А., Ушакова А. С., Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

Исходя из опыта разработки и реализации стратегий и проектов развития объединенных территориальных громад Днепропетровской области, в которых авторы публикации принимали участие в качестве экспертов-консультантов, определены факторы, которые обуславливают необходимость стратегического планирования местного развития в условиях децентрализации. Охарактеризована роль и специфические особенности процесса управления стратегическим развитием объединенных территориальных громад. Обоснованы соответствующие принципы управления реализацией стратегии развития объединенной территориальной громады, а также роль отдельных процессов и функций в управлении реализацией стратегии. Показана важность многоуровневой системы персональной ответственности за реализацию стратегических приоритетов – от выполнения каждого из проектов из соответствующего портфеля проектов реализации стратегических приоритетов, до ответственности за выполнение стратегии в целом. С целью обеспечения эффективного управления реализацией стратегии предложено формирование отдельного уполномоченного органа – Комитета по управлению реализацией стратегии (КУРС). Охарактеризованы функции КУРС в объединенных территориальных громадах, которые несколько отличаются по своему содержанию от функций других уполномоченных на то органов (рабочей группы, стратегического комитета и т.д.), традиционно создаваемых для управления реализацией стратегии местного (регионального) развития. Обоснована необходимость мониторинга и корректировки отдельных параметров стратегии (цель, набор проектов, финансирование, сроки реализации, исполнители, ожидаемые результаты и т.д.) в случае изменений, например, внешней среды, потери актуальности определенной стратегической или операционной цели (проекта), или, напротив, приобретение актуальности новой целью (проектом) и т.п. Охарактеризован алгоритм внесения изменений к итоговому документу стратегии.

**Ключевые слова:** децентрализация; укрупненные общества; стратегия; стратегическое планирование; проекты; комитет по управлению реализацией стратегии

### Постановка проблеми.

Процеси децентралізації влади, що за останні роки набувають все більших обертів у країні, надають широкі повноваження органам місцевого самоврядування новостворених об'єднаних територіальних громад, що за принципом субсидіарності вимагає переходу на якісно новий рівень відповідальності місцевої влади перед територіальними громадами за результати управління й вибір шляхів розвитку. Ці фактори зумовлюють застосування нових ефек-

тивних інструментів управління в новостворених, укрупнених територіальних громадах, переходу від політики публічного адміністрування до застосування підходів менеджменту, які в публічному управлінні розвинутих країн сьогодні становлять одну з провідних складових його сучасної парадигми [1].

Одним із пріоритетних видів діяльності, яким мають приділяти першочергову увагу органи самоврядування об'єднаних територіальних громад, є стратегічне планування їх майбутнього, орієнтоване щонайменше на

період каденції обраних депутатів сільських, селищних, районних та місцевих рад, керівників муніципалітетів тощо. Ю. П. Шаров, відомий дослідник у сфері стратегічного планування та муніципального менеджменту, зазначає з цього приводу, що якщо раніше вже існували стратегії розвитку громад, що увійшли до складу укрупненої громади, то вони повинні бути переглянуті, тому що об'єднана територіальна громада має зовсім інші ресурсні можливості, а значить – і інші конкурентні переваги, на основі чого має бути сформовано оновлене стратегічне бачення розвитку громади та, відповідно, нові стратегічні пріоритети та цілі розвитку [2].

Разом із тим самі по собі навіть якісно зроблені стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) ще не забезпечують громадам автоматичного переходу на новий щабель їх розвитку. Для успішної реалізації таких стратегій необхідне грамотне, професійне стратегічне управління, яке можливе за умов наявності аналітичних здібностей, стратегічних та проектних компетентностей саме в управлінців – службовців органів місцевого самоврядування, і підкріплюється відповідним методико-технологічним, організаційно-інституційним та ресурсним забезпеченням.

#### **Аналіз досліджень і публікацій.**

Про проблеми запровадження у практику місцевого самоврядування нових концепцій, підходів, інструментів і технологій, зокрема стратегічних та проектних, які забезпечать його результативність та ефективність, йдеться у працях В. Бабаєва, В. Бакуменка, О. Бобровської, Є. Бородіна, С. Бушуєва, Т. Безверхнюк, О. Бойко-Бойчука, В. Вакулєнка, О. Васильєвої, П. Ворони, Н. Гончарук, А. Гошка, В. Дзюндзюка, Г. Дмитренка, В. Дорофійєнка, І. Дробота, О. Ігнатєнка, В. Кампа, В. Князєва, В.В. Кравченка, Т. Кравченко, В. Куйбїди, О. Лазора, М. Лахижи, М. Лєсєчка, Т. Маматової, В. Мамонової, Ю. Молодожен, П. Надолїшнього, О. Оболенського, В. Пархоменка, М. Пітцика, В. Прошка, М. Пухтинського, В. Рача, І. Розпутєнка, В. Рубцова, С. Саханєнка, С. Сєрьогїна, Ю. Сурміна, О. Тертишної, В. Толкованова, А. Чемериса та інших авторів. Але, незважаючи на досить широке коло наукових напрацювань з даної пробле-

матики, існує ще багато питань, що вимагають подальшої розробки й обґрунтування.

**Мета дослідження:** на підставі власного досвіду стратегічної діяльності у сфері публічного управління запропонувати організаційне та методико-технологічне забезпечення стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації.

#### **Виклад основного матеріалу.**

У сучасних умовах зростання ролі стратегічного управління в забезпеченні успішності діяльності органів місцевого самоврядування зумовлюється такими факторами, як:

- реформи або динамічні зміни, що відбуваються сьогодні практично в усіх сферах соціально-економічного та політичного життя в Україні. Це, у першу чергу, зміни зовнішнього оточення ОТГ, тобто зміни, що «насуваються» ззовні і впливають на середовище, в якому безпосередньо відбувається життєдіяльність та розвиток ОТГ. У сучасних умовах однією з передумов успішного управління на місцевому рівні (в об'єднаних територіальних громадах) є постійний моніторинг таких змін та динамічне забезпечення балансу внутрішніх сильних та слабких сторін із зовнішнім оточенням;

- вимоги щодо підвищення результативності та ефективності управління в ОТГ, що висуваються виборцями на місцевому рівні, вимагають переорієнтації на нові моделі управління, що зумовлює необхідність чіткого цілепокладання та розробки проєктів та програм досягнення цілей;

- надання самостійності ОТГ висуває потреби у створенні методологічного підґрунтя для самостійного ухвалення рішень щодо стратегічного вибору шляхів розвитку місцевих суб'єктів суспільного управління в умовах децентралізації;

- потреба в ефективних і водночас «м'яких» технологіях за умов відкритості, прозорості, підзвітності та підконтрольності влади громадськості [1].

Ураховуючи вище перелічені фактори, є очевидним, що менеджменту об'єднаних територіальних громад для забезпечення успішності своєї діяльності необхідно активно застосовувати в процесах управління розвитком ОТГ стратегічний та проектний підходи, оскільки останній є визнаним у світі як один із найефективніших інстру-

ментів реалізації стратегій будь-якого виду та рівня.

За останні 15 років колективом кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління під керівництвом її завідуючого, д. держ. упр., професора Юрія Павловича Шарова, взято участь у розробленні та експертизі багатьох стратегій місцевого розвитку, серед яких малі, середні та великі міста, зокрема Комсомольськ Полтавської області (на цей час – Горішні Плавні), Миргород Полтавської області, Бердянськ Запорізької області, Дніпро та інші.

Також було розроблено і продовжують розроблюватися стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад Дніпропетровської області (Софіївської, Томаківської, Іларіонівської, Васильківської, Лихівської, Миколаївської Петропавлівського району, Миколаївської Васильківського району та інші).

Слід зазначити, що розробка стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади традиційно починалася з вивчення та оцінювання потреб цієї громади, яке є обов'язковою передумовою визначення стратегічних пріоритетів і стратегічних цілей її розвитку. Зазначене оцінювання здійснювалося за допомогою такого інструменту, як звичайне анкетування. Проте, анкетування тут виступало лише як інструмент збору даних, а для проведення процедури оцінювання потрібно було здійснити ще й оброблення цих даних.

Для проведення анкетування нами було розроблено та запропоновано два типи анкет. Перша анкета загального типу – для громади в цілому (залучалися усі верстви та категорії населення, включаючи підприємців). Друга анкета – тільки для підприємців. Традиційно, по кількості опитуваних ми отримували співвідношення десь близько 10:1, тобто, наприклад, в одній ОТГ ми отримали у відповідь приблизно 357 анкет загального типу та 34 анкети – від підприємців.

Для обробки отриманих анкет нами застосовувалося достатньо примітивне програмне забезпечення, яке було розроблено самостійно і базувалося в основному на кількісних розрахунках. Таким чином визначалися найбільш критичні, гострі проблеми, характерні саме для цієї громади, формував-

ся профіль громади, прописувалися гіпотези (сценарії) її розвитку тощо.

Доволі часто у керівників ОТГ виникало питання – кого доцільно долучати до оцінювання потреб громади? Досвід свідчить, що якщо це питання стосується анкетування як інструменту збору даних про потреби громади, то ініціатором анкетування частіш за все має бути сільська (селищна) рада, яка розповсюджує ці анкети серед членів громади.

Якщо мається на увазі вже не процес збору даних, а саме процедура їх оброблення (отримання відповідних оцінок), то краще до неї залучати осіб, які мають аналітичні здібності, так звані «стратегічні» та «проектні» компетентності, розуміються на методах проведення соціологічних досліджень та можуть надавати експертно-консультаційну допомогу. Це можуть бути як сторонні особи, так і службовці органів місцевого самоврядування, які вміють це зробити.

І лише після проведення процедури оцінювання потреб громади вже починалася кропітка робота безпосередньо з розробки стратегічного плану розвитку ОТГ, зміст якої стисло представлений на рисунку нижче.

Але розробка й затвердження на сесії відповідної сільської (селищної) ради стратегії розвитку ОТГ – це лише перший етап у досягненні стратегічного бачення громади та виконання її місії. Стратегічний підхід до планування розвитку будь-яких організацій, муніципальних утворень, галузей економіки тощо, передбачає не тільки розробку стратегічних орієнтирів, деталізованих через декомпозицію стратегічних та операційних цілей, а й визначення інструментів управління переходом від поточного стану системи до бажаного майбутнього [3].

У стратегіях розвитку ОТГ, розроблених за консультаційно-експертною підтримкою Ю. П. Шарова, з метою забезпечення їх успішної реалізації передбачалося формування портфеля проектів із реалізації стратегічних пріоритетів місцевого розвитку. Від ретельного опрацювання та професійності управління таким портфелем проектів залежить результативність стратегії в цілому. Окреме місце у даних стратегіях займала характеристика основних положень щодо управління портфелем проектів, моніторингу та контролю за ходом реалізації стратегії в цілому.





Процес розробки стратегії розвитку укрупненої громади [2]

Отже, виконання стратегій розвитку ОТГ базується на наступній системі принципів управління процесом їх реалізації, а саме [4]:

- забезпечення змістовного взаємозв'язку стратегії з іншими плановими документами щодо поточної та перспективної діяльності з розвитку громади та її території;
- «першого керівника», відповідно до якого загальне керівництво та вся повнота відповідальності за реалізацію стратегії покладається на першу особу – селищного (сільського) голову;
- своєчасності та попередження;
- персональної відповідальності;
- відкритості та прозорості для громадськості (регулярне оприлюднення звітів з виконання стратегії на сайті відповідної ОТГ);
- поточної науково-комунікаційної підтримки процесів реалізації стратегії;
- несуперечності зі стратегіями більш високого рівня, зокрема із секторальними стратегіями децентралізації Дніпропетровщини, Національною стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», Енергетичною стратегією України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» та іншими.

Акцентуємо, що базовою передумовою успішності процесу управління реалізацією стратегії є багаторівнева система персональної відповідальності, релевантна ієрархічній структурі цільового блоку стратегії, а саме:

мають бути визначені відповідальні особи як за виконання кожного з проектів розвитку, так і стратегії ОТГ у цілому. Для стратегій невеликих соціально-територіальних утворень, таких як селищні та сільські об'єднані територіальні громади, типова система відповідальності передбачає наступні рівні:

- на верхньому рівні управління реалізацією стратегії у цілому застосовується «принцип першого керівника», який передбачає, що загальне керівництво процесом реалізації стратегії здійснює перша особа – селищний (сільський) голова, який поділяє всю повноту відповідальності за реалізацію стратегії;
- відповідальність за реалізацію окремих стратегічних пріоритетів покладається, як правило, на заступників селищного (сільського) голову;
- відповідальність за реалізацію стратегічних (у т. ч. операційних) цілей покладається, як правило, на начальників відповідних структурних підрозділів виконкому селищної (сільської) ради або старост;
- відповідальність за реалізацію проектів несе призначений керівник проекту, який очолює команду проекту.

Перелік відповідальних осіб, зафіксований розпорядженням сільського (селищного) голови ОТГ, є невід'ємною частиною стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.

Згідно з принципом поточної науково-комунікаційної підтримки стратегії протягом терміну її реалізації відповідальні за реалізацію кожного пріоритету мають право ініціювати проведення науково-комунікативних заходів із запрошенням фахівців, вчених, провідних практиків, таких як: конференції; семінари з певних напрямів діяльності; круглі столи, зустрічі, тематичні дискусії, зокрема у віртуальному середовищі (наприклад, на електронній платформі проекту DESPRO е спільнотах практиків); виїзні зайняття з обміну досвідом і кращими практиками реалізації даного пріоритету в Україні та за кордоном; проведення дистанційного або очного навчання з тематики пріоритету тощо [5].

Фінансування зазначених заходів має передбачатися у щорічній Програмі соціально-економічного розвитку разом із звітністю відповідальних під час щорічного звіту з реалізації стратегії на сесії селищної ради.

У підсумковому документі стратегії розвитку ОТГ обов'язково представляється система управління її реалізацією, центральне місце в якій відведено затвердженому розпорядженням селищного (сільського) голови спеціальному уповноваженому органу. Раніше традиційно для такого органу, за пропозицією Ю. П. Шарова, застосовувався термін «стратегічний комітет» [3], який виконував свої функції, починаючи з фази розроблення концепції стратегії. Проте для ОТГ краще формувати окремий уповноважений орган – Комітет з управління реалізацією стратегії (КУРС), функції якого відрізняються за своїм змістом від функцій стратегічного комітету. КУРС здійснює саме координацію та поточне управління всіма заходами, спрямованими на реалізацію стратегії. Функції КУРС наступні [4]:

- організовує взаємодію структурних підрозділів виконавчих органів селищної ради, а також учасників-партнерів виконання стратегії;

- здійснює моніторинг і контролює виконання та фінансове забезпечення проектів стратегії відповідно до її підсумкового документу;

- проводить регулярне кількісне оцінювання рівня виконання проектів, операційних та стратегічних цілей, пріоритетів та

стратегії у цілому за окремою методикою, запропонованою авторами публікації;

- корегує за необхідністю склад та кількісні оцінки вигід громади, які планується отримати від реалізації проектів стратегії;

- здійснює моніторинг досягнення запланованого результату стратегії з урахуванням впливу змін та соціально-економічних показників стану громади;

- аналізує результати кращих проектів і формує пропозиції щодо їх тиражування на інші населені пункти громади;

- проводить бенчмаркінг діяльності громад-передових аналогів, узагальнює досвід та кращі практики діяльності територіальних громад в конкурентному середовищі й формує пропозиції щодо врахування їх у власній стратегії;

- аналізує дії найближчих громад-конкурентів, ризики та загрози, які від них надходять;

- здійснює підготовку квартальних (піврічних) звітів про стан реалізації стратегії, надає їх селищному голові та презентує на засіданні виконкому селищної ради (піврічний звіт – на засіданні селищної ради);

- готує щорічний звіт про стан виконання стратегії, презентує його на останньому в році черговому засіданні селищної ради, а повний текст звіту розміщує на сайті селищної ради в мережі Інтернет;

- формує пропозиції щодо змін, які слід внести до цілей і проектів стратегії, індикаторів виконання стратегії як відповідь на виявлені виклики, ризики, загрози, можливості.

Засідання КУРС проводяться за рішенням його голови, але не рідше одного разу на квартал.

Ураховуючи високу невизначеність та швидку мінливість умов діяльності, за необхідністю до базового підсумкового документу стратегії розвитку ОТГ, затвердженого сесією селищної (сільської) ради, можуть вноситися зміни, які полягають у корегуванні окремих параметрів стратегії (цілі, набір проектів, фінансування, терміни реалізації, виконавці, очікувані результати тощо), причинами чого можуть бути зміни зовнішнього середовища, втрата актуальності визначених

стратегічних чи операційних цілей (проектів) або, навпаки, набуття актуальності новими цілями (проектами), результати моніторингу реалізації стратегії і т.п.

Процес внесення змін до підсумкового документу стратегії розвитку ОТГ має складатися з трьох етапів:

– на першому етапі необхідність внесення змін ініціюється й обґрунтовується командою проекту, і оформлюється окремим документом з аргументацією потрібних змін, який підписується керівником проекту та відповідальним за реалізацію відповідної операційної цілі, стратегічного пріоритету;

– на другому етапі документ подається до КУРС і розглядається на найближчому засіданні;

– у разі прийняття КУРС запропонованих змін інформація про них доводиться до сільської (селищної) ради під час чергового звіту про хід реалізації Стратегії, і має бути погоджена чи відхилена.

Але аналіз процесів управління стратегічним розвитком, у тому числі новостворених ОТГ, свідчить, що не завжди у підсумковому документі стратегії детально опрацьовуються питання створення системи управління, опис процедур та інструментів її реалізації [6; 7]. Тому, на нашу думку, для успішного впровадження процесів децентралізації необхідно приділити увагу наступним питанням.

По-перше, фаховій підготовці у сфері стратегічного та проектного управління осіб, що безпосередньо беруть участь в управлінні реалізацією проектів місцевого розвитку, окремих напрямів стратегічного розвитку та стратегії в цілому. Це можуть бути не тільки працівники управлінського апарату органів самоврядування громад, а й інші особи (підприємці, громадські активісти, працівники комунальних закладів та громадських організацій тощо), що включені до складу КУРС, або визначені відповідальними за окремі стратегічні цілі та проекти.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Шаров Ю. П. Муніципальний менеджмент / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.]. – Київ: Атіка, 2009. – 404 с.
2. Серьогін С. М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. – 278 с.

По-друге, розробці організаційного механізму проходження окремих процесів та функцій управління реалізацією стратегії. Насамперед, це такі функції, як:

– управління вартістю – набуває особливого значення в умовах дефіциту бюджетних коштів і необхідності багатоджерельного фінансування проектів місцевого розвитку;

– управління часом, оскільки горизонти стратегічного планування у багатьох випадках обмежені термінами каденції виборчих органів;

– управління змістом та інтеграцію результатів – є важливим, оскільки діяльність органів місцевого самоврядування є багатовекторною, і рівень задоволення споживача-громадянина значною мірою залежить від узгодженості і цілеспрямованості дій у кожній сфері;

– управління ризиками – є дуже важливим в умовах динамічного, мінливого та не завжди передбачуваного зовнішнього середовища.

#### Висновки.

Отже, процеси управління стратегічним розвитком ОТГ не закінчуються із затвердженням підсумкового документу стратегії сесією селищної (сільської) ради, а переходять до наступної фази – фази управління реалізацією стратегії. На цій фазі основними є процеси управління проектами, а саме управління вартістю, часом, змістом, інтеграцією, ризиками тощо. Успішність впровадження змін залежить не тільки від прийнятої системи управління реалізацією стратегії, але й значною мірою – від базової фахової підготовки осіб, що входять до складу Комітету з управління реалізацією стратегії. Тому в подальших дослідженнях з цієї тематики організаційне та методико-технологічне забезпечення реалізації стратегії буде доповнено та розширено вимогами до формування компетентностей управлінських команд в об'єднаних територіальних громадах.

3. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: Концептуальні аспекти / Ю. П. Шаров. – Київ: Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
4. Калашник І. В. Стратегія розвитку Томаківської селищної об'єднаної територіальної громади на період 2017 – 2022 рр.: наук.-практ. розробка / І. В. Калашник, Ю. П. Шаров. – Томаківка-Дніпро, 2017. – 132 с.
5. Екзархов Д. І. Стратегія розвитку Іларіонівської селищної об'єднаної територіальної громади на період 2017 – 2022 рр.: наук.-практ. розробка / Д. І. Екзархов, Ю. П. Шаров. – Іларіоново-Дніпро, 2017. – 93 с.
6. Васильченко Г. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко. – Київ, ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.
7. Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року. – Режим доступу: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/rozvitku-dnipropetrovskoi-oblasti-na-period-do-2020-roku.pdf>.

## REFERENCES

1. Sharov, Yu.P., Chykarenko, I.A., & Bobrovska, O.Yu. et all. (2009). *Munitsypalny menedzhment [Municipal management]*. Kyiv: Atika [in Ukrainian].
2. Serohin, S.M., Sharov, Yu.P., Borodin, Ye.I., & Honcharuk, N.T. et all. (2016). *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty [Management of Strategic Development of the United Territorial Communities: Innovative Approaches and Tools]*. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
3. Sharov, Yu.P. (2001). *Stratehichne planuvannia v munitsypalnomu menedzhmenti: Kontseptualni aspekty [Strategic Planning in Municipal Management: Conceptual Aspects]*. Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].
4. Kalashnyk, I.V., & Sharov, Yu.P. (2017). *Stratehiia rozvytku Tomakivskoi selyshchnoi obiednanoi terytorialnoi hromady na period 2017–2022 rr.: nauk.-prakt. rozrobka [Development Strategy of Tomakivsky Village Integrated Territorial Community for the Period 2017–2022: Science-Prakt. Development]*. Tomakivka-Dnipro [in Ukrainian].
5. Ekzarkhov, D.I., Sharov, Yu.P. (2017). *Stratehiia rozvytku Ilarionivskoi selyshchnoi obiednanoi terytorialnoi hromady na period 2017–2022 rr.: nauk.-prakt. rozrobka [Strategy for the development of the Ilarionivsky settlement integrated territorial community for the period 2017–2022: sciences-practice. Development]*. Ilarionovo-Dnipro [in Ukrainian].
6. Vasylchenko, H., Parasiuk, I., & Yerenenko, N. (2015). *Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad [Planning of development of territorial communities]*. Kyiv, TOV «Pidpriemstvo «VI EN EI» [in Ukrainian].
7. *Stratehiia rozvytku Dnipropetrovskoi oblasti na period do 2020 roku [Strategy for the development of Dnipropetrovsk region up to 2020]*. Retrieved from: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/rozvitku-dnipropetrovskoi-oblasti-na-period-do-2020-roku.pdf> [in Ukrainian].

### Чикаренко Ірина Аркадіївна

Доктор державного управління, доцент  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: [irina\\_chikarenko@ukr.net](mailto:irina_chikarenko@ukr.net)

### Чикаренко Олексій Олександрович

Кандидат державного управління, доцент  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: [chikarenko@ukr.net](mailto:chikarenko@ukr.net)

### Ушакова Алла Сергіївна

Аспірант  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: [allaushakova74@gmail.com](mailto:allaushakova74@gmail.com)

### Chykarenko Iryna

Doctor of public administration, Associate Professor  
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine  
29, Hoholya St., Dnipro, 49044, Ukraine

### Chykarenko Olexiy

Ph.D. in public administration, Associate Professor  
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine  
29, Hoholya St., Dnipro, 49044, Ukraine

### Ushakova Alla

Post-graduate student  
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine  
29, Hoholya St., Dnipro, 49044, Ukraine

Цитування: Чикаренко І. А. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад / І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко, А. С. Ушакова // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6. – № 10. – С. 54-61.

Citation: Chykarenko, I. A., Chykarenko, O. O. & Ushakova, A. S. (2018). Dosvid stratehichnoho upravlinnia rozvytkom ob'iednanykh terytorialnykh hromad [Experience of development of strategic management by amalgamated territorial communities]. *Public administration aspects*, 6 (10), 54-61.

Стаття надійшла / Article arrived: 03.09.2018

Схвалено до друку / Accepted: 05.10.2018