

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Коробова Дмитра Васильовича

академічної групи 281м-21з-3 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Стратегічний та проектний підходи як інструменти підвищення ефективності місцевого самоврядування»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Чикаренко І.А.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневська О.В.			
-----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2022

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Стратегічний та проєктний підходи як інструменти підвищення ефективності місцевого самоврядування».

89 с., 1 рис., 46 використаних джерел.

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ІНФРАСТРУКТУРНИЙ РОЗВИТОК МІСТА, СТРАТЕГІЧНИЙ І ПРОЄКТНИЙ ПІДХОДИ, СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ, ПРОЄКТНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що складаються під час реалізації стратегій, програм, проєктів розвитку громад і територій.

Предмет дослідження – обґрунтування ролі стратегічного та проєктного підходів у підвищенні ефективності місцевого самоврядування України в умовах повоєнного періоду.

Мета дослідження – обґрунтувати доцільність запровадження стратегічного та проєктного підходів до розвитку міста у повоєнний період, надати пропозиції щодо формування переліку відповідних проєктів.

У першому розділі досліджено процеси стратегічного планування як інструменту керованого розвитку територіальних громад, проведено аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду, обґрунтовано необхідність розвитку стратегічного мислення у депутатів та службовців місцевого самоврядування.

У другому розділі обґрунтовано переваги застосування проєктного підходу до стратегічного управління місцевим розвитком, показано роль проєктних компетентностей депутатів та персоналу місцевих рад у забезпеченні успіху реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

У третьому розділі на прикладі м. Дніпра досліджено досвід реалізації стратегічного плану розвитку міста у довоєнний період. Надано пропозиції щодо формування переліку проєктів з розвитку міста у повоєнний період.

Сфера практичного застосування результатів роботи: підходи і моделі, що розглядаються у роботі, можуть застосовуватись органами місцевого самоврядування під час реалізації стратегій відновлення та розвитку територіальних громад у повоєнний період, зокрема департаментом благоустрою та інфраструктури Дніпровської міської ради.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	
СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	8
1.1. Стратегічне планування як інструмент реалізації керованого розвитку територіальної громади	8
1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід становлення та розвитку системи стратегічного планування на місцевому рівні	18
1.3. Стратегічне мислення як основа якісно розробленої стратегії місцевого розвитку	35
РОЗДІЛ 2	
ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	41
2.1. Сутність проєктного підходу в управлінні місцевим розвитком	41
2.2. Підвищення рівня та якості життя територіальних громад на основі інтеграції стратегічного та проєктного підходів	47
2.3. Формування проєктних компетентностей у депутатів та персоналу місцевих рад як передумова успішного стратегічного розвитку територіальних громад	52
РОЗДІЛ 3	
РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЄКТНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ (НА ПРИКЛАДІ М. ДНІПРА)... ..	58
3.1. Досвід формування та реалізації стратегічного плану розвитку міста у довоєнний період	58
3.2. Обґрунтування переліку проєктів з реалізації стратегічних пріоритетів розвитку міста у повоєнний період	79
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Останнім часом в Україні склалась дуже складна соціально-економічна та політична ситуація. Воєнна агресія РФ, руйнування економіки та фінансова криза, інфляція, вимушене переселення, безробіття, бідність та інші негативні фактори крайнє несприятливо вплинули на розвиток територій та громад, на інвестиційну діяльність, на рівень та якість життя мешканців міст і регіонів України. Разом із тим, процеси децентралізації, що перед війною набули все більших обертів, надали широкі повноваження органам місцевого самоврядування, що за принципом субсидіарності вимагає переходу на якісно новий рівень відповідальності місцевої влади перед територіальними громадами за результати управління й вибір шляхів подальшого відновлення та розвитку країни, насамперед у повоєнний період. Ці фактори зумовлюють застосування ефективних інструментів управління територіями, переходу від політики публічного адміністрування до застосування підходів менеджменту, які в публічному управлінні розвинутих країн становлять сьогодні одну з провідних складових його сучасної парадигми.

Одним із пріоритетних видів діяльності, яким мають приділяти першочергову увагу органи самоврядування в територіальних громадах, є стратегічне планування їх майбутнього, орієнтоване щонайменше на період каденції обраних депутатів сільських, селищних, районних та місцевих рад, керівників громад тощо. Під час такого планування визначається стратегічне бачення майбутньої територіальної громади, обґрунтовуються стратегічні орієнтири (пріоритети розвитку), формулюються стратегічні та операційні цілі (завдання).

Саме життєвий рівень територіальної громади є показником ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Підвищення життєвого рівня можливо за допомогою проектного підходу, який допомагає подолати слабкі (негативні) сторони існуючого управління.

Отже, проєктний підхід необхідний для забезпечення успішності досягнення стратегічних цілей. Для його втілення розробляється портфель проєктів з реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальної громади. Для кожного проєкту визначаються терміни його виконання, необхідні фінансові та інші ресурси, відповідальні особи, очікувані результати (вигоди, що отримає громада від реалізації проєкту).

Сутність проєктного підходу до управління роботами полягає в зосередженні прав і відповідальності за досягнення цілі проєкту на одній людині чи невеликій групі осіб. Розробка, поширення та впровадження в практику самоврядування сучасних методів ефективного розв'язання місцевих проблем – методик стратегічного планування та розробки інвестиційних проєктів, а також підвищення рівня проєктного менеджменту в органах місцевого самоврядування – стають найактуальнішими питаннями часу саме у той момент, коли країна буде відновлюватися після війни, коли їй потрібна ревіталізація та відбудова зруйнованого житла та інфраструктурних об'єктів.

Але на цей час рівень проєктної діяльності в органах місцевого самоврядування і досі не є задовільним, що, насамперед, обумовлено недостатністю знань та компетентностей окремих посадових осіб та депутатів місцевих (міських, сільських, селищних) рад у сфері розробки проєктів та управління їх реалізацією. Кошти, що виділяються на розвиток, зокрема, субвенції Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), не так просто отримати. І не відомо, чи взагалі це буде відбуватися після війни. Раніше для їх отримання сільській (селищній, міській) раді потрібно було розробити якісну проєктну пропозицію, а потім комплексно обґрунтувати проєкт, враховуючі його конкурентні переваги перед іншими, аналогічними проєктами, потім розробити його кошторис (що, до речі, теж немало коштує), подати проєкт на відповідний конкурс, і, нарешті, що найголовніше – його виграти. А це – складна і кропітка робота, яку, на жаль, не всі громади можуть самостійно зробити. Перш за все, це відноситься до сільського

населення, де сільради налічують у цілому до 15-20 осіб депутатів та персоналу в цілому, і далеко не всі з них мають вищу, зокрема, управлінську, освіту та відповідні проєктні компетентності. Тому дана магістерська робота як раз і присвячена питанням вдосконалення стратегічної та проєктної діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що складаються під час реалізації стратегій, програм та проєктів розвитку громад та територій.

Предмет дослідження – обґрунтування ролі стратегічного та проєктного підходів у підвищенні ефективності місцевого самоврядування України в умовах війни та повоєнного періоду.

Мета дослідження – обґрунтувати доцільність запровадження стратегічного та проєктного підходів до розвитку міста в умовах війни та повоєнного періоду.

Для досягнення встановленої мети передбачається розв'язання наступних завдань:

- дослідити роль стратегічного планування в розв'язанні проблем місцевого соціально-економічного розвитку;
- проаналізувати зарубіжний та вітчизняний досвід реалізації стратегічної діяльності на місцевому рівні, її еволюцію та розвиток;
- охарактеризувати сутність проєктного підходу в управлінні місцевим розвитком, його основні завдання та функції;
- обґрунтувати необхідність інтеграції стратегічного та проєктного підходів для підвищення рівня та якості життя територіальних громад, зокрема у повоєнний період;
- обґрунтувати потребу у формуванні стратегічного мислення та проєктних компетентностей у депутатів та персоналу місцевих рад;
- на прикладі Дніпровської міської ради проаналізувати досвід формування та реалізації стратегічного плану розвитку міста у довоєнний період;
- розробити пропозиції щодо формування переліку проєктів з реалізації стратегічних пріоритетів розвитку міста Дніпра у повоєнний період.

Слід звернути увагу, що до війни було передбачене обов'язкове розроблення органами місцевого самоврядування стратегій та щорічних програм соціально-економічного розвитку. У свою чергу – усі новостворені (укрупнені) територіальні громади, які вже пройшли етап реформ, також розробляли власні стратегії розвитку, які включали актуальні напрями підвищення рівня та якості життя населення, у т.ч., у сфері охорони здоров'я, освіти та навчально-виховної роботи, транспортного забезпечення та ремонту доріг, освітлення вулиць, поводження з твердими побутовими відходами, теплозабезпечення та енергоефективності, водопостачання та водовідведення, створення центрів надання адмінпослуг, запровадження елементів е-урядування на місцях і т.і. У розробленні цих стратегій допомагали обласні ради, агенції та центри розвитку місцевого самоврядування, експерт-консультанти зарубіжних програм та проєктів міжнародної технічної допомоги, зокрема такі, як U-LEAD, DOBRE, DESPRO, PROON, EGAP та багато інших. Тобто, це не є чимось унікальним та новим для України.

Разом із тим, слід враховувати те, що Україні після перемоги потрібна буде ревіталізація, відбудова та відновлення її територій, зруйнованих інфраструктурних та інших об'єктів. І саме застосування стратегічного та проєктного підходів в місцевому самоврядуванні України, зокрема в умовах повоєнного періоду, забезпечить підвищення ефективності місцевого самоврядування. Інструментарій стратегічного планування та управління проєктами, який вже довів свою ефективність у світі, буде сприяти успіху реалізації стратегій та програм місцевого розвитку.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Стратегічне планування як інструмент реалізації керованого розвитку територіальної громади

Останнім часом в Україні склалась надзвичайно важка та складна соціально-економічна та безпекова ситуація. Воєнний стан, спричинений російською агресією в Україні, COVID-19, нестабільність та суспільно-політична криза, інфляція, недосконале законодавство та інші негативні фактори крайнє несприятливо вплинули на розвиток територій, насамперед, окупованих та тих, що потерпають від агресії, на інвестиційну діяльність, на рівень та якість життя мешканців територіальних громад України.

Процеси децентралізації влади, що перед війною в Україні набули все більших обертів, надали широкі повноваження органам місцевого самоврядування у новостворених, укрупнених територіальних громадах, 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 ефективних інструментів управління соціально-територіальними утвореннями, переходу від політики публічного адміністрування до застосування підходів менеджменту, які в публічному управлінні розвинутих країн становлять сьогодні одну з провідних складових його сучасної парадигми [44].

Одним із пріоритетних видів діяльності, яким після нашої перемоги мають приділяти першочергову увагу органи самоврядування в територіальних громадах, є стратегічне планування їх майбутнього, орієнтоване щонайменше на період каденції обраних депутатів сільських, селищних, районних та місцевих рад, керівників громад тощо. Під час такого

планування визначається стратегічне бачення майбутнього територіальної громади, обґрунтовуються стратегічні орієнтири (пріоритети розвитку), формулюються стратегічні та операційні цілі (завдання), розробляються проєкти з їх реалізації.

Стратегічне планування є системним інструментом реалізації керованого розвитку територіальної громади. Насамперед це важливо для великих міст. Наявність у територіальної громади міста стратегії її розвитку забезпечує не випадкове, а свідоме й обґрунтоване здійснення вибору напрямів руху у майбутнє.

Стратегія розвитку територіальної громади села / селища / міста має визначати головні цілі та пріоритети перспективного соціально-економічного зростання як самої громади, так і території, на якій вона мешкає. Реалізація стратегії має на меті забезпечити новий рівень та якість життя мешканців громади на основі зміцнення реального сектору економіки громади, покращення її соціальної згуртованості, розвитку самоорганізації та плідного співробітництва з місцевою владою.

Питанням стратегічного планування розвитку територій присвячені наукові праці багатьох українських та зарубіжних авторів, таких як: Е. Дж. Блейклі, В. Вакуленко, З. Герасимчук, Р. Доманський, І. Дробот, Ч. Лендрі, В. Мамонова, А. Мельник, І. Пригожин, С. Романюк, Ю. Стадницький, В. Тертичка, І. Чикаренко, Ю. Шаров. Однак при цьому недостатньо враховувалися особливості сільськогосподарських територій, які мають незначну та специфічну ресурсну базу для свого розвитку, проте дають можливість своїм мешканцям безпосередньо вплинути на цей процес. Практичні аспекти та методики стратегічного планування розглянуто в працях Я. Варди, Г. Дробенка, Я. Квятковського, Р. Ларіної, В. Нудельмана, В. Пархоменка, І. Санжаровського, Л. Шевчука та інших. Однак, у їх публікаціях та посібниках недостатньо обґрунтовано доцільність використання застосування альтернативного та допоміжного інструментарію реалізації стратегічної діяльності. Теоретичні аспекти стратегічного

планування розвитку територій у своїх публікаціях розглянули Д. Брайсон, А.Газарян, О. Карлова, Ф. Котлер, А. Новорул, М. Окландер, проте в їхніх працях не досліджено багатьох аспектів обмеженості ресурсного потенціалу (зокрема, компетентностей, спеціалізованих знань і навичок) для напрацювання якісного стратегічного плану комплексного розвитку території.

У той же час у працях Ю. Шарова та І. Чикаренко [38; 40; 42; 44; 45] значну увагу приділено саме питанням інструментально-прикладного характеру забезпечення стратегій і програм розвитку місцевого самоврядування України, а саме, запровадженню програмно-цільового, проєктного, кластерного та інших підходів у реалізацію стратегічних планів та програм місцевого розвитку, вдосконаленню інформаційно-комунікаційного забезпечення цієї сфери управління, формуванню інноваційних, у т.ч. на основі смарт-технологій, моделей місцевого та регіонального розвитку.

Слід зазначити, що розробка будь-якої стратегії розвитку передбачає створення організаційних передумов (формування робочої групи, залучення експертів, комунікації із зацікавленими сторонами й громадськістю) та реалізацію певної схеми змістовних робіт: дослідження профілю громади та аналіз ситуації, визначення та дослідження потенційних точок зростання, визначення місії та стратегічного бачення, визначення стратегічних та операційних цілей розвитку громади, формування портфеля проєктів стратегії, створення системи управління ходом реалізації стратегії.

Стратегія є основою для розроблення і формування щорічних програм економічного і соціального розвитку територіальної громади, що визначають послідовність виконання заходів та необхідні для цього витрати, які включаються до бюджету громади на наступний рік. Стратегія підкреслює конкурентні переваги території громади, є потужним інструментом об'єднання лідерів бізнесу, посадовців місцевої влади, пересічних громадян для створення публічно-приватних партнерств, що має позитивний вплив на

місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади, а також на вирішення інших питань, пов'язаних з рівнем життя всіх громадян.

Основоположним принципом реалізації стратегії розвитку територіальної громади є орієнтація на людей, мешканців, тобто спрямованість на розв'язання актуальних проблем розвитку громади на користь людей і за допомогою самих людей, на підвищення добробуту мешканців громади.

Отже, стратегічне планування розвитку громади є одним із пріоритетних видів діяльності, яким мають приділяти першочергову увагу органи місцевого самоврядування. Таке планування – 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 новоствореної, 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 [38].

Охарактеризуємо більш детально сутність стратегічного планування та його роль у розв'язанні проблем місцевого розвитку.

Взагалі планування є особливою формою управлінської діяльності, зміст якої – розроблення і реалізація різноманітних планів. Залежно від змісту і статусу в системі управління розрізняють: директивне, індикативне та стратегічне планування. Процес стратегічного планування займає центральне місце в системі стратегічного управління.

Слід зазначити, що під стратегічним плануванням розуміють розробку та реалізацію стратегічних планів і стратегій розвитку на різних управлінських та організаційних рівнях. Це може бути рівень села, селища,

міста, району, регіону, країни, а також певна галузь господарського комплексу країни, вид діяльності організації або її структурного підрозділу тощо.

Стратегічний план розробляється для визначення цільових орієнтирів соціально-економічного розвитку території, що виражаються у створенні умов і механізмів, які дадуть змогу забезпечити темпи зростання економіки, комфортне середовище для життя людини. Як зазначає М. С. Прохорова, метою управління соціально-економічним розвитком території є створення сприятливих умов життєдіяльності населення, необхідних для переходу від кризового стану, у якому знаходяться більшість малих міст та територій України, до поліпшення якості життя, відповідно до вимог нового тисячоліття [24].

Ставлячи за мету окреслення стратегічного планування на рівні певної територіальної громади, передусім, слід наголосити на тому, що вітчизняна наука вже має достатньо теоретичних досліджень у сфері планування розвитку територій. Але науковий базис у сфері стратегічного планування місцевого розвитку ще не можна назвати повним, він постійно розвивається. Це пояснюється, з одного боку, підвищеною увагою вчених до даної проблеми, з іншого – повільним розвитком нормативно-правової бази самого планування. Разом з тим, в останні 5-7 років (у довоєнний період) нормативна база поповнилася новими законами, постановами та іншими документами, які тим чи іншим чином стосуються стратегічного планування місцевого та регіонального розвитку, зокрема, щодо вибору методики планування, обов'язкової смарт-спеціалізації регіону та формування регіональних стратегій розвитку, зокрема, на період до 2027 року [25; 26; 28; 30].

Визначимо фактори, що зумовлюють застосування стратегічного планування [45]:

– динамічні зміни в зовнішньому середовищі, що потребує засобів забезпечення балансу з оточенням, розвитку організацій публічного управління;

– орієнтація нових моделей управління на результативність, що зумовлює необхідність чіткого цілепокладання та розробки програм досягнення цілей;

– потреба у створенні методологічного підґрунтя самостійного ухвалення рішень щодо стратегічного вибору шляхів розвитку місцевих суб'єктів суспільного управління за умов децентралізації;

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

Процес стратегічного планування має певні особливості, що вже на першому етапі розробки стратегії зумовлюють його підвищену складність і породжують реальні труднощі, з якими стикається мислення управлінців.

Як зазначено у праці [44], стратегічне планування спрямоване від «відомого» до «невідомого», й часто пов'язане з припущеннями про наявні, але невідомі тенденції та явища, про можливе виникнення нового. Це породжує так звану гносеологічну невизначеність.

У процесі планування здійснюються спроби вийти за межі буття, поєднуючи свідоме й несвідоме. Очевидно, що за таких умов воно є творчим процесом. Тому інтуїтивне, трансцендентне є обов'язковою складовою стратегічного планування.

За своєю природою стратегічне планування – це міркування про майбутній стан процесів, речей, явищ. Воно пов'язано з часом, тобто із встановленням певного співвідношення між майбутнім і минулим. Тому в процесі стратегічного планування повинно вирішуватися питання щодо визначення тих суттєвих тенденцій і подій минулого й сучасного, які треба враховувати під час розробки сценаріїв майбутнього.

Стратегічне планування – це евристична діяльність, яка пов’язана з невизначеною областю дослідження, оскільки виходить за безпосередні межі відомих відносин і фактів. Тут управлінець стикається з проблемною ситуацією, коли невідомі шляхи та засоби досягнення бажаного результату, який би адекватно відображав зв’язок сучасного й майбутнього. А для цього необхідна генерація певних альтернатив, гіпотез, прогнозів, сценаріїв, а потім – вибір та обґрунтування базового сценарію, за яким буде плануватися розвиток.

Стратегічне планування встановлює зв’язок між двома видами діяльності: пізнавальною й практичною. У зв’язку з цим виникає питання про обґрунтованість знання, отриманого в результаті стратегічного планування, а саме про його достовірність або ймовірність. Якщо воно ґрунтується на якісній інформації про закономірності, умови, фактори попередніх етапів розвитку, то його можна вважати достатньо достовірним. Але це – граничний випадок, який зустрічається дуже рідко. Отже, результати стратегічного планування є різновидом імовірних висновків, супутником яких завжди є масштабний ризик.

Відмітимо далі фактори об’єктивної та суб’єктивної складності стратегічних проблем.

Фактори об’єктивної складності стратегічних проблем [45]:

- багатoeлементність об’єкта управління (комплексність);
- взаємозалежність та взаємодія складових елементів і відповідних різноманітних зв’язків між ними;
- перетворення причинно-наслідкових зв’язків на причинно-наслідкові мережі;
- потреба застосовувати багатокритеріальні підходи;
- проблеми є імпліцитними, прихованими (відчуваються, але наявної інформації для їх структуризації недостатньо);
- необхідність здійснювати управління за слабкими сигналами;
- наслідки управлінських дій є важкопрогнозованими.

Стосовно складності прийняття управлінських стратегічних рішень В. Тронь зазначав, що «...знайти такі узагальнені зв'язки, які б охоплювали всі складні ситуації й в той самий час дозволяли конкретизацію, не вдається. Бо є правила прийняття рішень, але немає правил вибору цих правил» [35].

Звертаючи увагу на існування потреби в специфічних підходах до розв'язання стратегічних проблем, Л. Крозбі відзначає: «...Стратегічне планування й стратегічний менеджмент – це більше, ніж просто управлінські засоби. Вони складають комплексну позицію, підхід до розгляду змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, з якими стикаються менеджери. Стратегічне використання засобів планування та менеджменту включає особливий спосіб мислення, інтелектуальне підґрунтя або метод, а також набір аналітичних засобів. Для ефективного застосування стратегічного менеджменту менеджер повинен розвивати здатність стратегічно мислити та власний кругозір» [12].

Отже, особливості стратегічної діяльності зумовлюють необхідність її реалізації на підставі особливого типу мислення, яке в літературі називають стратегічним, та відповідних компетентностей.

Стратегічне планування розвитку територій та громад має такі стадії реалізації [8; 13; 44; 45]:

- розроблення концепції розвитку території;
- обґрунтування важливих прогнозів та сценаріїв розвитку території;
- формування системи стратегічних пріоритетів і цілей та формування на їх висновках програм та проєктів місцевого розвитку.

Генеральною метою стратегії соціально-економічного розвитку території є орієнтація на діяльність у напрямку стабілізації та підвищення якості життя її населення на основі підвищення ефективності економіки і забезпечення додаткових надходжень у бюджети всіх рівнів за рахунок активізації інноваційних та інвестиційних процесів [13].

Стратегія соціально-економічного розвитку території визначає зміст основних напрямів діяльності місцевих органів влади [8; 22]:

- управління соціально-економічним розвитком;
- управління бюджетом та фінансами;
- управління економікою та підприємництвом;
- управління майном і землею в т.ч. сільськогосподарського призначення;
- управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- охорону навколишнього середовища.

Не можна не погодитися з думкою вчених, які вважають, що концепція соціально-економічного розвитку території – це цілеспрямований комплексний документ, що охоплює систему пріоритетних напрямків політики її розвитку регіону в стратегічній перспективі на основі необхідної і достатньої економічної самостійності (стратегічні пріоритети, цілі, пропорції і механізми) [11, с. 225]. За сучасними уявленнями, за принципами розвитку по теорії сталого розвитку, у структурі концепції розвитку території мають бути такі розділи:

- соціальна, екологічна, структурна, аграрна політики;
- інноваційна (науково-технічна) політика;
- політика розвитку важливих комплексів спеціалізації та розвитку продуктивних сил;
- політика розвитку системи розселення, підготовки трудових ресурсів і зайнятості;
- розвитку виробничої інфраструктури, ринкової інфраструктури;
- інвестиційна та зовнішньоекономічна політика;
- антимонопольна, фінансово-бюджетна і податкова, регіонально-кредитна політика і розвиток банківської системи;
- політика розвитку відносин власності [11].

Результат стратегічного планування розвитку територіальної громади відображається конкретним системним документом (стратегією розвитку села / селища / міста), який описує модель (виходячи з реальних зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу) майбутнього населення території; визначає

орієнтири та критерії для прийняття рішень всіма суб'єктами процесів саморозвитку району (інвесторами, місцевим бізнесом, владою, населенням) відповідно до наміченої перспективи; фіксує дії, які забезпечать досягнення узгоджених громадою цілей, зобов'язання та домовленості сторін щодо участі у процесі зміни соціокультурного і просторового середовища.

Стратегічне планування розвитку територіальної громади села / селища / міста завдає такі можливості та переваги [45]:

- можливість завчасного передбачення майбутніх можливостей і необхідних змін;
- усвідомлення конкурентних переваг території та пошук шляхів заробляння коштів;
- визначення пріоритетів для розподілу обмежених ресурсів громади та встановлення тісного зв'язку з бюджетом на програмно-цільовій основі;
- можливість отримання підприємцями орієнтирів для розвитку бізнесу й завчасного узгодження інтересів підприємців, громадян та влади;
- сприяння залученню інвестицій через демонстрацію потенційним інвесторам, що розвиток території є керованим;
- встановлення зв'язку поточних рішень з перспективними завданнями;
- підвищення активності громади та перетворення її на реального актора реалізації місцевої політики;
- формування стратегічного мислення та проєктних компетентностей управлінців.

Отже, концепція стратегічного розвитку територіальних громад визначає важливі структурні зміни в процесах соціально-економічного розвитку у формі стратегічних пріоритетів та цілей, і забезпечує їх реалізацію за допомогою економічних та організаційно-правових механізмів. На основі концепцій стратегічного розвитку територій формуються щорічні програми соціально-економічного розвитку цілого регіону, що охоплюють систему взаємопов'язаних цільових програм.

1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід становлення та розвитку системи стратегічного планування на місцевому рівні

Для обґрунтування ролі стратегічного та проєктного підходів у підвищенні ефективності місцевого самоврядування в умовах сучасної реформи спочатку охарактеризуємо еволюцію розвитку системи стратегічного планування та його історичні витoki. Термін «стратегічне планування» був введений в 50-х роках двадцятого століття. Особливого розвитку стратегічне планування досягло в 60-ті роки за умов жорсткої конкуренції європейської та американської економіки з Японією і за умов холодної війни з Радянським Союзом. Головною ідеєю, що забезпечила в 60-70 роки ХХ століття перехід від поточного планування до стратегічного, спеціалісти вважають перенесення центру уваги вищого керівництва на оточення, щоб своєчасно і відповідним чином реагувати на зміни, які в ньому відбуваються. Іншими словами, перехід від реагування на зміни в поточній ситуації до проєктування ситуації і управління ситуацією.

Ураховуючи те, що сьогодні Україна знаходиться у стані війни з агресором – росією, вважаємо, що стратегічне планування бачиться єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

Особливого значення стратегічне планування набуває в контексті відбудови нашої держави, відновлення зруйнованих територій та інфраструктури, поступового виходу з кризового становища, спричиненого війною, налагодження нормальної роботи всіх підприємств, установ, організацій та відомств.

Стратегічна діяльність забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на середньо- або довготривалий термін і дає основу для прийняття управлінських рішень. Знання того, що організація прагне досягнути, допомагає встановити шляхи дій, які найбільше підходять. Планування сприяє зменшенню ризику при прийнятті рішень. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво зменшує ризик прийняття

неправильного рішення через помилкову чи недостовірну інформацію про можливості організації чи про зовнішню ситуацію. Уміння розробити ефективний план, а потім забезпечити задані ним обмеження за всіма видами ресурсів та заданий рівень якості результатів його реалізації є засобом покращення інвестиційної діяльності за умов ринкової економіки. Потреба в інвестиціях не самоочевидна, вона повинна виходити зі стратегічного плану, в якому обґрунтовані цілі та шляхи розвитку об'єкту планування [15].

З цього приводу уявляється доречним вивчення зарубіжного досвіду стратегічного планування місцевого розвитку другої половини ХХ – початку ХХІ ст., та усвідомлення його досягнень й уроків для України. Береться до уваги те, що неможливо запровадження західно-, північно- або центрально-європейського, японського або американського досвіду безпосередньо в Україні, але доцільно знайти все найкраще з існуючого, що було б корисним для українських міст та населених пунктів – ймовірно, з урахуванням необхідності певного адаптаційного періоду, який наступить одразу ж після нашої перемоги.

Розглянемо деякі конкретні приклади з багаторічного досвіду стратегічного планування країн Західної Європи, Канади та США, за допомогою успішного використання та узагальнення якого стає можливим вдосконалити діяльність органів місцевого самоврядування з реалізації стратегії розвитку громад за допомогою такого інструменту, як проєкт.

Системи планування в різних країнах розвивалися не відокремлено одна від другої. Після Другої світової війни, пріоритет в усіх Європейських країнах був відданий плануванню реконструкції міст. Оскільки кошти на це були крайнє обмежені, а обсяг відбудування був дуже великий, то в багатьох країнах було прийнято нове законодавство з планування та створено ряд спеціальних державних служб, що опікувалися цими питаннями (перше в Європі законодавство з планування розвитку міст і селищ було введено в Бельгії в 1915 році, і набагато пізніше, в 1940 році – в Англії) [3].

Підставою для розробки планів місцевого розвитку стало планування регіонального розвитку. У майбутньому концептуальне розуміння задач регіонального планування та механізму їх рішення суттєво змінилося. На перший план вийшли соціальні проблеми й проблеми навколишнього середовища, що у подальшому обумовило перехід на «рейки» концепції сталого розвитку [3].

Активне реформування систем регіонального планування в Європі прийшлося на 60-70 роки минулого століття, що було пов'язано з реформами або змінами владних повноважень місцевих органів управління. Крім того, у ці роки, в умовах зростаючої конкуренції за ресурси, різко змінилися й економічні умови розвитку. У деяких країнах, наприклад, у Бельгії, незважаючи на реформи муніципалітетів, формальні процедури планування залишалися деякий час тими ж самими, а в інших, як наприклад, у ФРН, сталися суттєві зміни в системі планування в зв'язку з нафтовою кризою 1973 року, коли стало ясно, що без змін у плануванні не буде подальшого економічного зростання [44].

Одне з найбільш значних змін – участь громади в процесах обґрунтування планових рішень. До розробки планів широко залучалися майбутні виконавці заходів плану. Саме тому, хоча державні плани в цих країнах носять індикативний характер, вони виконують функцію консолідації зусиль різних підприємців у необхідному для суспільства напрямку. Деякі спеціалісти відмічають, що так зване «суспільне» планування виконує три функції: улагодження конфліктів, можливість кооперації для досягнення загальних цілей та управління майбутнім розвитком, що й пояснює популярність планування та його успіхи у минулі роки.

Починаючи з середини ХХ і до початку ХХІ ст. в Європі не було єдиного підходу до розробки планів місцевого та регіонального розвитку. В одних країнах (Бельгія, Данія, Франція, Греція і Нідерланди) стратегічне планування здійснювалося лише на національному рівні та було пов'язано з визначенням цільових соціальних орієнтирів (Франція) або пріоритетів

(Греція). В інших країнах стратегічні плани розроблялися та розробляються на рівні регіонів, міст, провінцій, сільських районів. Вони, звичайно, служать основою для локальних поточних планів розподілу бюджетних коштів і контролю над розвитком регіонів. Причому планування на регіональному рівні є більш розповсюдженим. В останні 15 років стимулом розробки регіональних планів в усіх країнах ЄС є можливості їх співфінансування як коштом самого ЄС, так і фондами (програмами) міжнародної технічної допомоги.

На верхньому (національному) рівні стратегічне і регіональне планування практично ототожнюються. Такі плани не тільки задають орієнтири розвитку національної економіки, але ще й служать підставою для розробки органами місцевого самоврядування планів інвестиційного та інфраструктурного розвитку, і так званих «локальних (територіальних) планів» [44].

Локальні плани можуть розроблятися як для всього муніципалітету або громади, так і для частки їх території або для декілька громад, в яких намічається інтенсивний розвиток. У Німеччині, наприклад, є план використання території на рівні формальних органів управління та плани будівництва житла в ареалах, які постійно розвиваються. Аналогічний порядок прийнятий у Франції, Данії. У планах для ареалів з інтенсивним розвитком указуються напрямки такого розвитку, архітектурні деталі та вимоги до будівництва.

В інших країнах (наприклад, у Великобританії та Ірландії) свобода дій локальних влад у визначенні напрямків свого розвитку декілька більше. В Ірландії, де створена незалежна служба планування, кожному підприємцю представлено право звертатися в цю службу.

У низці країн, наприклад, у Люксембурзі, стратегії та проекти, зокрема у сфері нового будівництва, оцінюються з позиції впливу на навколишнє середовище. Так, у Франції розроблено законодавство про природу, в Німеччині встановлено контроль над викидами. У 1980 році комісія

Європейської спільноти опублікувала пропозиції щодо оцінки впливу більшості проєктів на навколишнє середовище, що також є елементом відповідної стратегії розвитку.

На вибір системи планування значний вплив оказує політичний устрій влади в країні. Ступінь контролю зі сторони центрального уряду та ступінь незалежності локальних влад у різних країнах різні.

Найбільш сильна ступінь централізованого контролю в системі планування у Франції, Греції, Люксембурзі. Так, у Франції, структура окремих служб у центральному уряді сильно залежить від обраної системи планування.

Реформи 70-х років у європейських країнах передбачали передачу деяких функцій центральних влад на більш низькі рівні ієрархії. Наприклад, у Великобританії згідно з реформою 1968 року було усунено центральний контроль над діями локальних влад та прийнято, що затверджувати в центральному уряді необхідно не всі плани, а тільки структуру планів розвитку. А федеральний уряд ФРН із самого початку (після війни) не володів прямою владою і контролем над плануванням. Тільки в 1960 році, після складної та довготривалої дискусії з питання конституційності, було прийнято федеральне законодавство з планування, згідно з яким виконавча влада з планування була розподілена між державними і місцевими владами.

Цікаво, що ще понад 130 років тому, у другій половині XIX віку голландські та німецькі спеціалісти спільно розробили стандарти розширення міст, які в подальшому знайшли відображення в «Законі про житлове будівництво» (1901 р.). Пізніше сформувалась методологія міського та регіонального планування, яка включала соціальні дослідження, демографічне прогнозування й удосконалення систем норм і стандартів, що і стало передумовою виникнення стратегічного планування.

Методи планування різних муніципалітетів або навіть одного муніципалітету в різний час істотно розрізняються, хоча юридичний статус розробки таких планів на місцевому рівні вимагає високого ступеню

стандартизації. Взагалі, у процесі планування приймають участь багато осіб з різноманітними інтересами, тому досягнення консенсусу є найважливішою задачею при розробці плану.

Так, державні провінційні муніципальні органи влади Нідерландів пропонують ряд муніципальних і регіональних стратегічних документів, які відомі під назвою «подальші розробки». Існує шість типів таких документів [39]:

- муніципальні стратегії розвитку найбільш важливих для національної політики міст та регіонів (наприклад, Зелене ядро Рандстадта);
- місцеві інфраструктурні плани як доповнення до стратегії розвитку національної інфраструктури (наприклад, високошвидкісні залізні дороги);
- локальні (так звані фізичні) плани охорони навколишнього середовища в комплексі для регіонів, особливо нужденних у докладних планах захисту навколишнього середовища й управління водними ресурсами;
- просторові інвестиційні пріоритети для об'єктів, особливо важливих для фізичного планування, таких, як стратегічні залізничні шляхи;
- програми підвищення якості життя на селі для деяких периферійних районів;
- система демонстрації планів: конкурс ідей щодо покращання якості середовища мешкання в житлових районах післявоєнної побудови або стійких корпораціях (за відібраними варіантами виділяються субсидії для розробки на їх підставі повномасштабних реалістичних стратегічних планів).

Як приклад просторового планування з позитивним впливом на місцевий рівень розглянемо приклад реалізації ще наприкінці ХХ ст. однієї з регіональних програм розвитку, де передбачалася реструктуризація Південного Лімбурга. Результат – це закриття нерентабельних вугільних шахт та розвиток виробництва у місті та його округах, у результаті чого гірничодобувний район перетворився на центр високо розвинутої промисловості та ділових послуг європейської спільноти. Цей унікальний

досвід і досі представляє значний інтерес для України, яка має аналогічні проблеми закриття нерентабельних вугільних шахт.

Багато уваги в зарубіжних країнах приділяється вдосконаленню стратегічних засобів впливу органів місцевого самоврядування на економічний розвиток. Цікавим і повчальним у цій сфері є досвід Сполучених Штатів Америки.

Місцеві уряди у Сполучених Штатах Америки можуть використовувати алгоритм дій, що реалізують стратегічний підхід до економічного розвитку, який розробили американські науковці ще у 70-х роках минулого століття, послідовно пов'язуючи теоретичні пошуки з практикою управління. Не існує єдиного взірця або політичної стратегії для успішної економічної диверсифікації. Жоден фактор сам по собі не пояснює, чому деякі штати та общини домагаються більшого успіху, ніж інші, у стимулюванні формування, розширення, утримання і залучення комерційних підприємств до реалізації стратегічних планів. Декілька факторів, однак, безперечно збільшують ймовірність успіху в плануванні місцевого економічного розвитку: виявлення місцевих потреб і ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; керівництво на місцевому рівні, що стимулює співробітництво між державними, приватними і неприбутковими організаціями; і безперервне прагнення до досягнення стратегічних цілей протягом усього терміну реалізації стратегії.

Стратегічне планування є процесом, що найкращим чином з'єднує ці фактори. Бізнесові організації використовують стратегічне планування для передбачення швидких змін на ринку і для пристосування ресурсів організації до зовнішніх змін. Таким шляхом підприємство зберігає розуміння конкурентної позиції та інвестиційних можливостей. Організації публічного сектору використовують цей процес для того, щоб полегшити адаптацію до технологічних змін, фінансової напруги і економічних зрушень, а головне – для забезпечення розвитку окремої території та країни в цілому.

Існує цілий ряд підходів до стратегічного планування як на місцевому рівні (рівні окремих громад), так і на регіональному. Деякі з них можуть бути застосовані на рівні штатів і місцевих спільнот. Фактично всі підходи включають ту чи іншу версію трьохкрокового процесу «діагностування – прогнозування – діяльність». Охарактеризуємо досвід США з цих підходів [39].

Кожна громада має створювати свою організаційну структуру для задоволення власної ситуації. Серед чинників, які впливають на вибір організаційної форми стратегічного планування виділяють наступні:

- масштаб (за кількістю жителів) громади;
- існуюча організаційна форма місцевого самоврядування;
- наявні фінансові ресурси;
- зміст та пріоритетність колективних потреб у межах громади.

Відмінності в підходах залежать не тільки від згаданих чинників, а й від ініціативності місцевої влади та, що є головним, її повноважень. Стратегічне планування економічного розвитку може здійснюватись як в спеціально створеній великій структурі, так і однією людиною (фахівцем відповідного органу самоврядування), яка весь свій робочий час або його частину приділяє цим проблемам.

Однак, доцільно створення спеціальних структур, тому що доручення розробки і виконання стратегічних планів існуючим плановим підрозділам має певні недоліки і небезпеки, тому як основні поточні функції цих підрозділів будуть заважати стратегічній діяльності.

Багаторічний зарубіжний та вітчизняний досвід реалізації стратегій розвитку свідчить, що до таких органів, що опікуються питаннями розробки та реалізації стратегій розвитку на місцевому або регіональному рівні, можна віднести тимчасово створені колективи найбільш досвідчених у цих питаннях людей. Традиційно, такі «умовні» або «віртуальні» тимчасово створювані підрозділи носять назву «стратегічний комітет», «стратегічна комісія», «робоча група з розробки стратегії», «комітет з управління

реалізацією стратегії» тощо. Одним із варіантів є створення «комісії соціально-економічного розвитку». Вона призначається мером (або головою місцевої ради), організується як консультативно-штабний орган при них, і складається з представників різних верств населення чи організацій громади. Ці представники можуть прийти з місцевих підприємств, банків, ділових чи громадських організацій і включати спеціалістів-експертів (економістів, юристів та ін.). До функцій такого органу можуть входити утримання і розширення ділових позицій громади, аналіз і управління діловим «портфелем» (портфелем проєктів) громади, дослідження і статистика, фінансування стратегічного розвитку, підтримка міжмуніципальних і міжурядових відносин, виконання спеціальних проєктів.

Така організаційна структура частіш за все створюється для великого міста, що хоче мати активну й енергійну стратегію розвитку і вимагає значних фінансових ресурсів, часу і організаційних зусиль.

У США також створюються спеціальні органи місцевого розвитку як окремі організації для громадських потреб. Їх існування виправдовується відсутністю в більшості випадків у органів місцевого самоврядування фінансових ресурсів чи податкових повноважень, що дозволяли б їм здійснювати широкомасштабні проєкти. Органи місцевого розвитку створюються тільки під егідою спеціального законодавства, що обмежує їхні функції, відповідальність і фінансування. Головна перевага цих органів полягає у тому, що вони мають повноваження випускати облігації, що не обкладаються податком, одержувати прибуток з проєктів економічного розвитку або мати податкові повноваження, право використовувати приватну власність для громадських потреб з компенсацією власникам. Фінанси і приватна власність, якими володіють громадські органи, дозволяють їм реалізувати проєкти, що лежать поза компетенцією місцевого самоврядування.

Досвід США пропонує ще один підхід до організації розробки стратегій розвитку – створення корпорації місцевого розвитку. Вона

відрізняється від органу місцевого розвитку тим, що організується не під егідою місцевого самоврядування, а підприємствами приватного сектору, і функціонує на некомерційній основі. Її головне призначення – залучати фінансові ресурси для проєктів місцевого розвитку. Вона не має можливості укладати фінансові угоди, а лише допомагає одержувати субсидії, позики чи залучати кошти в інвестиційні проєкти. Ці корпорації забезпечують початковий капітал, необхідний, наприклад, для «запуску» підприємства. Однак, корпорації непридатні для широкомасштабних проєктів розвитку, тому що мають фінансові обмеження, хоча можуть діяти набагато швидше, ніж урядові організації.

Також слід зазначити, що у США молоді підприємства є ключовим моментом економічного зростання. Вони можуть забезпечити державі та місцевій економіці великий обсяг робочих місць та інновацій. У 60-70 р. стратегія державного розвитку в США була спрямована на великий бізнес та великі індустрії. Сьогодні держава та регіони стимулюють більшу різноманітність, підвищуючи кількість малих та середніх бізнесів, котрі є важливими джерелами інвестицій, і постійна нестача яких є великою проблемою для державного та місцевого економічного розвитку в багатьох країнах світу.

Наприклад, у 1983 р. у Клівленді було розроблено поетапний економічний план по стимулюванню оновлення міста на підставі потенційного росту бізнесу. Цілями цього плану було [39]:

- збереження виробничої бази через підвищення продуктивності та якості умов праці в промислових районах;
- заохочення розвитку нового бізнесу через впровадження інноваційних технологій та підприємництва;
- допомога в перебудові центру міста через краще планування, організацію та підтримку проєктів.

У розробці плану дій для визначеної стратегічної мети Клівленд розробив перелік процвітаючих бізнесів через прогнози приватного сектору

та урядовий аналіз. Інноваційне підприємницьке середовище було визначено як необхідна частина технологічного розвитку для комерційних проривів та наукових досліджень.

Спрямування фінансових ресурсів на стратегічні проблеми вимагає творчого інтегрування традиційно окремих сфер інфраструктурної політики до регіональної стратегії економічного розвитку. Центральним аспектом для інфраструктури Штатів є програми розвитку швидкісних трас. У кінці 80-х р. 36 штатів включали діяльність з розвитку хайвеїв до планів місцевого економічного розвитку. Однак 15 із цих штатів просто згадували про зв'язок даної діяльності з економічним розвитком, не забезпечуючи ніякого фінансування з метою її розширення.

Хоча на той час органи влади штатів усвідомили до певної міри обґрунтованість пов'язування розвитку швидкісних трас із муніципальним економічним розвитком, лише ці 15 штатів включали питання розвитку інфраструктури до стратегії економічного розвитку. Це означає, що інфраструктурні проблеми транспорту, водопостачання та каналізації, комунікації, енергії, житла та утилізації відходів у більшій частині трактувалися штатами як політичні питання, окремі від стратегічного плану економічного розвитку. Виняток являла практика Місісіпської програми бізнесового інвестування, за якою місцевим органом урядування надавалися позики з низьким рівнем процента й зустрічним фінансуванням з боку приватного сектора для інфраструктурних інвестицій з метою формування нових суб'єктів господарської діяльності.

За цією програмою, до стратегічних цілей у сфері інфраструктурного розвитку доцільно включати [39]:

- створення програми або координаційної ради;
- створення інфраструктурного трастового фонду;
- цільові інвестиції у «коридори регіонального значення»;
- примусове залучення приватного сектора до співробітництва;
- вдосконалення капітального планування та бюджетного процесу.

Слід зазначити, що багато з історичних моментів розробки та реалізації стратегії актуальні і до цього часу. Тим більш, що Україна, на жаль, відстає від своїх сусідів – країн Європи майже на одне десятиріччя. Учені США підкреслюють, що ефективна стратегія економічного розвитку повинна забезпечуватися особливим соціальним, культурним, матеріальним і економічним середовищем і виникати з діагностування зовнішніх тенденцій і оцінки внутрішніх можливостей. Такий підхід використовується і на цей час.

Коли в будь-якому місті, окрузі чи штаті формується первісний варіант стратегії, необхідно підтримувати та розвивати організації, відповідальні за втілення і оцінку цієї стратегії. Деякі стратегії легше здійснювати в неформальному організаційному оточенні, інші – шляхом використання формальних механізмів. У будь-якому випадку, вибір організаційної форми повинен визначатися обраною стратегією. Проблема полягає в тому, як організувати або реорганізувати ресурси штату або округу для досягнення стратегічних мети і задачі. Не існує єдиного правильного шляху організації стратегічного управління економічним розвитком. Формальні виконавчі організації закликані втілювати стратегію, розроблену так званими «творцями» політики. Однак, вони співробітничать з іншими організаціями на всіх рівнях управління для повного досягнення стратегічних цілей розвитку.

Також слід зазначити, що на початку впровадження стратегічної діяльності кожний штат створив свою агенцію економічного розвитку. Питаннями економічного розвитку штату займаються одна, дві або всі три з наступних агенцій або департаментів: департамент комерції, департамент економічного розвитку, департамент комунального розвитку та інші. У структурі прийняття рішень пріоритетами орієнтація на потреби населення, та стратегічний реалізм.

Як і в європейських країнах, у США приділяється значна увага важливим напрямкам стратегічної та тактичної діяльності підрозділів органів місцевого самоврядування з питань економічного розвитку – вивченню,

аналізу та прогнозуванню можливостей міжнародної торгівлі, інвестування і підвищення експортно-імпортного потенціалу місцевих підприємств. Ключова роль в цьому відводиться регіональним торгівельно-промисловим палатам.

Окрім стратегій розвитку територій, набули поширення стратегії в інших сферах. Так, на прикладі Канади розглянемо стратегію створення нових робочих місць як одне з умов успіху муніципального розвитку. Основна проблема, що стояла перед федеральним урядом Канади – це збереження єдиної економіки, не дивлячись на її розміри, несприятливий ландшафт та різноманіття культури громадян. З іншого боку, провінційні уряди фокусуються на потребах свого населення. У результаті це виявляється в відмінностях політики та економічних програм. Сьогодні всі Канадські уряди прагнуть знизити дефіцит та створити нові робочі місця. План їх дії змінюється у відповідності від їх політичного рейтингу в країні. Згідно загальної стратегії розвитку невеликі міста та містечка Канади (як і в США) в своїх стратегічних планах приділяють велику увагу розвитку малого бізнесу. Таким чином, існує добра можливість дослідити зміни в уряді з питань розвитку всього приватного сектору (згідно закону рівноваги) та успішно реалізувати стратегію створення робочих місць [23].

Сторони, які приймають участь в реалізації стратегії: федеральний та провінційні уряди, політики, службовці, дослідні інститути, банки, підприємства та експортери. Рішення проблеми вимагає тісного партнерства, консультацій, інновацій, керівництва, доступність можливостей та бачень. Результати складаються з створення нових робочих місць, нових виробництв, більшої гнучкості цін, зниження витрат уряду та більш сприятливих умов для приватного сектору.

На протязі багатьох років Нью Брансвік був об'єктом федеральної «програми регіонального економічного розвитку», яка намагалася створити робочі місця. Ці програми мали обмежений успіх. Потім в 1991 році новий діловий Прем'єр вирішив зробити Нью Брансвік сприятливим містом для

інвестицій, розвитку приватного сектору та створенню робочих місць, чим забезпечив успіх в місцевому розвитку.

Канада дуже покладається на торгівлю, яка також є одним зі стратегічних пріоритетів її розвитку. Експорт забезпечує робочі місця в самій країні, так що федеральний та провінційні уряди дуже зацікавлені в сприянні торгівлі. Федеральний та провінційні уряди працюють з промисловими та приватними компаніями з поліпшення інтернаціонального маркетингу. Ця ініціатива покладається на детальне знання канадського бізнесу, мережу торгівельних закладів по всьому світу, на якісне дослідження ринку. До елементів стратегії розвитку відноситься періодичні торгівельні місії з іншими країнами та довготермінові плани розвитку торгівлі.

Цікавим є досвід уряду Саскачевану. Наукові відкриття в генетиці за останні 10 років викликали появу нових продукцій в галузі біотехнології. Попит на ринки та вимоги до початкового капіталу зростають швидко. Але у зв'язку з тим, що продукція є такою новою і складною, довгостроковий розвиток промисловості є теж дуже складним. Індустрії, які з'явилися, є проблемою для банку: продукція дуже часто є тільки ідеями, з маленькою дослідною підтримкою; дослідники мають невеликий досвід у підготовці бізнес-планів; банки не мають критеріїв для оцінки такого роду індустрії, тому як не мають підприємств для порівняння; для розвитку необхідні значні капіталовкладення і повинно пройти багато часу до того, як продукція вийде на ринок, а інвестиції окупляться, таким чином ризик дуже великий.

У середині 80-х років, зіткнувшись з непорозумінням у фінансових колах, дослідники в області біотехнології звернулися за допомогою до уряду. Уряд Саскачевану побачив в цьому потенційне створення робочих місць та економічне різноманіття, і створив міжурядову фірму для допомоги в розвитку індустрії. Фахівець в області біотехнології був призначений президентом, і агенції були надані широкі повноваження: забезпечення стратегічного планування, ділового планування та наукової допомоги. Бюджети були встановлені, не було ніяких інших перешкод між президентом

фірми та його двома штатними членами; тобто було зроблено все можливе для досягнення успіху.

Успіх стратегічного планування також залежить від системи управління та самих управлінських кадрів, відповідальних за розробку планів, тобто таких, що беруть безпосередню участь в їх складанні. Високий професійний рівень дозволяє контролювати розробку всіх складових проєктів та планів і, як підсумок, добиватися успіху.

У різних країнах вимоги до освіти та професійного рівня працівників, що займаються питаннями стратегічного планування, різні. Різноманітний і кадровий склад. Так, у Франції і Великобританії більшість робітників планових органів інженери, в Італії – інженери й архітектори. Звичайно, зібрати усіх спеціалістів в одному колективі дуже складно, тому до розробки планів часто залучаються різні колективи на конкурсній і контрактній підставі. Крім того, в Європі існує багато інших професійних асоціацій та інститутів, які надають послуги органам публічного управління зі складання різноманітних стратегічних планів.

У Великобританії та Ірландії більшість працівників, які володіють методологією стратегічного планування і працюють в органах місцевого самоврядування, отримали освіту з географічним або соціальним нахилом. У Великобританії кадри для підрозділів, що займаються стратегічним плануванням, в основному готує Британський Королівський інститут по міському плануванню. Аналогічно були організовані Ірландський інститут планування та Флемишський інститут у Бельгії.

Потрібно відмітити, що Британський Королівський інститут по так званому «міському плануванню» виконує незалежну експертизу проєктів нового законодавства для органів уряду і політиків. В інших країнах аналогічну роль грають тимчасові або постійно діючі комітети експертів, причому в Греції, Франції і Нідерландах – це служби уряду, в Люксембурзі та Бельгії – національні комітети.

На відміну від цих країн, в Україні існує наукова установа – Національний інститут стратегічних досліджень, утворений указом Президента України № 127 від 4 березня 1992 р. [19]. Указом президента України № 1158/2002 від 16 грудня 2002 р. інститут було підпорядковано президентові України, і визначено базовою науково-дослідною установою аналітико-прогнозного супроводження діяльності президента України, затверджено статут інституту. Також в Україні практично в усіх закладах вищої освіти (ЗВО), які готують управлінців у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», викладається відповідна дисципліна («Стратегічне управління» або «Стратегічне планування»). Слід зазначити, що стратегічне управління викладається також і на інших напрямках освітньо-професійної діяльності – в економіці, менеджменті, на програмах з підвищення кваліфікації тощо.

Вітчизняний досвід стратегічного планування розпочався, якщо можна так сказати, з 1993 р. [44]. До того Кабінетом Міністрів розроблялися і затверджувалися тільки концепції і проекти державних програм соціально-економічного розвитку регіонів (Карпатський регіон, Українське Причорномор'я та ін.). Тому зросла необхідність розробки та проведення в життя нової регіональної стратегії Української держави.

Наприкінці 90-х років стали відчуватися помітні зміни в сферах діяльності багатьох Центрів муніципального та регіонального розвитку, Асоціації міст України, Агенцій міського розвитку тощо. У березні 2000 р. вийшло послання президента України до Верховної Ради України: «Україна: поступ у XXI століття». Це була перша Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000-2004 роки, яка містила основні підсумки економічних та соціальних перетворень 1994-1999 рр. і стратегічні пріоритети розвитку на 2000-2004 рр., визначала елементи політики економічного зростання, основні завдання та напрями підвищення конкурентоспроможності національної економіки та соціальної політики, економічної та екологічної безпеки України. І тоді ж почали розроблятися та

реалізовуватися чимало стратегічних планів розвитку міст, такі як «Проект програми розвитку міста «Дніпропетровськ-2010: стратегія зростання», «Проект розвитку місцевого самоврядування м. Ніколаєва до 2002 р., або що можна зробити за два роки», «План стратегічного розвитку м. Харків» та інші.

Сьогодні ситуація в Україні докорінно змінилася. Процеси децентралізації влади, що перед війною вважалися однією з найуспішніших реформ України, надали широкі повноваження органам місцевого самоврядування укрупнених 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 зумовили застосування нових ефективних інструментів управління в новостворених територіальних громадах, перехід від політики публічного адміністрування до застосування підходів менеджменту, які в публічному управлінні розвинутих країн сьогодні становлять одну з провідних складових його сучасної парадигми [6; 38].

Слід зазначити, що зарубіжний досвід може бути корисним для умов України як з точки зору останніх реформ децентралізації та територіальної організації влади в Україні, що, зокрема, стосуються компетенцій і функцій органів місцевого самоврядування у взаємодії з органами державної влади, так і встановлення плідних взаємовідносин між громадським і приватним секторами та створення раціональних структур управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.

Стратегічне планування майбутнього територіальних громад, зокрема у повоєнний період, має бути орієнтоване щонайменше на період каденції обраних депутатів сільських, селищних, районних та місцевих рад, і повинно стати одним із пріоритетних видів діяльності, яким мають приділяти першочергову увагу органи місцевого самоврядування для забезпечення ревіталізації та відновлення нашої країни у якомога стислі терміни.

1.3. Стратегічне мислення як основа якісно розробленої стратегії місцевого розвитку

Останнім часом питання формування професійних компетентностей управлінських команд, зокрема, у сфері стратегічного та проектного управління в умовах децентралізації, набули особливої актуальності, що пов'язано із необхідністю доповнення та розширення організаційного та методико-технологічного забезпечення реалізації стратегії розвитку територіальних громад та вдосконалення системи стратегічного управління у цілому [46].

Формування професійно підготовленого персоналу органу місцевого самоврядування – це лише початок роботи над відповідною стратегією розвитку, тому треба забезпечити умови якісної професійної діяльності управлінців та її регулярну систематичну підтримку, постійну актуалізацію знань. Для цього основополагаючим фактором стає наявність у посадової особи місцевого самоврядування саме стратегічного мислення, яке потрібне як на вищому рівні – розробки та реалізації стратегій розвитку, так і нижньому – безпосередньо проекту, у середовищі якого створюється та реалізується своя, так звана «проектна» стратегія.

Ю. Шаров визначає стратегічне мислення суто як ментальну здатність особи, що приймає стратегічні рішення, і визначає стратегічне мислення, як особливий тип інноваційного системного мислення для реалізації стратегічних підходів до управління [44]. Стратегічне мислення має поєднувати раціональну і творчу компоненти при розв'язанні складних проблем, що постають перед територіальними громадами, об'єктивний і суб'єктивні аспекти розумової діяльності, інтегрувати різні концепції і методи та забезпечувати плюралізм позицій і поглядів при аналізі ситуації і розробці шляхів розвитку територіальної громади.

У більш прикладному аспекті – як певну здатність особи і компетенцію лідерства – визначають стратегічне мислення спеціалісти U.S. Internal Revenue Service [7]. За їх розумінням стратегічне мислення – це здатність:

- формулювати ефективні стратегії, які враховують зовнішній вплив на організацію;
- перевіряти політику і результати стратегічного управління з точки зору відповідності їх впливу на досягнення довгострокових цілей і організаційного стратегічного бачення;
- визначати цілі, встановлювати пріоритети і спиратися на сильні сторони організації;
- адекватно зустрічати потенційні загрози і можливості;
- розуміти стратегічні цілі організації;
- пов'язувати щоденні задачі із стратегіями, або довгостроковими цілями;
- розробляти плани роботи, що засновані на стратегічних пріоритетах;
- розробляти стратегії у відповідності із місією організації [7].

Спеціалісти Inter-American Development Bank також розглядають мислення з позиції компетентностей лідерства, але визначають його як розуміння курсу інституціонального, політичного, економічного і технологічного розвитку організації, вихід за межі повсякденних питань, усвідомлення усіх аспектів діяльності організації, виявлення ключових або основоположних факторів у складних ситуаціях.

О. Дроб та Ю. Шаров у працях [7; 44] наводять аналіз різних тлумачень поняття «стратегічне мислення», а також здійснюють систематизацію існуючих поглядів на реалізацію стратегічного управління. Слід зазначити, що стратегічне мислення з позицій компетентностей управлінців, зокрема місцевого самоврядування, дослідники визначають через такі дефініції [46]:

– компетентність, що дає можливість судження про майбутній стан справ, про те, як уникнути промахів і прорахунків, та як визначити та використати можливі конкурентні переваги громади;

– компетентність, завдяки якій управлінець вчиться втілювати стратегічне бачення у життя, розвиваючи у себе здатність до колективної роботи, рішення проблем і критичного мислення, як інструмент що допомагає протистояти об'єкту управління обставинам, що змінюються, планувати необхідні перетворення, проводити їх у життя, а також передбачити нові напрями і можливості;

– компетентність, спрямована на вирішення питання щодо перетворення бажання у реальність, шляхом використання здатностей ефективно вирішувати проблеми, і навичок працювати з командою;

– компетентність з проведення систематичного аналізу громади із формулюванням напрямів її довгострокового розвитку;

– компетентність у реалізації єдиного прогностичного і практичного процесу, орієнтованого на зміни поточного стану із ціллю досягнення бажаного стану об'єкту управління;

– компетентність, що забезпечує пошук і розробку унікальних можливостей створення цінності організації шляхом стимулювання творчого діалогу між зацікавленими у діяльності організації людьми; як засіб усвідомлення фундаментальних факторів, що впливають на життєдіяльність організації;

– компетентність використання аналогій і якісних подібностей для розробки творчих ідей планування заходів на підставі нових знань;

– компетентність, що дозволяє ідентифікувати інтегровані перспективи громади, і формувати бачення напрямів її розвитку;

– більш широкий і більш інноваційний спосіб щоденного мислення про загальні цілі діяльності, команди і організації, орієнтований на довгострокову перспективу більш системне і цілісне бачення зовнішнього середовища [46].

У свою чергу, стратегічне мислення з позиції ментальної здатності дослідники визначають як [46]:

- поєднання концептуального мислення, пошуку інформації, адекватного сприйняття складних даних і ситуації, а також навчання на підставі досвіду;

- навички, здатності і характеристики, що необхідні для відповіді на поточні і майбутні вимоги, виклики середовища функціонування організації, які допомагають керівникам консультивати, планувати, аналізувати поточні проблеми і тенденції з позиції того, як вони пов'язані з можливостями і потенціалом їх організації, адекватно реагувати на потреби різних зацікавлених сторін і партнерів, розуміти стратегічний напрямок розвитку і орієнтувати на успіх;

- здатність робити правильні речі у правильний час, ґрунтуючись на правильному розумінні необхідності здійснення цієї діяльності;

- усвідомлення цілей громади і засобів їх досягнення, розуміння факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, здатність формування стратегій, програм та проєктів, прийняття і імплементації стратегічних рішень і проєктних завдань;

- особливий тип системного мислення, який поєднує раціональну і творчу компоненти, об'єктивний і суб'єктивний аспекти, ґрунтується на певних принципах, інтегрує різні концепції і методи у складному процесі стратегічної та проєктної діяльності;

- здатність генерації і оцінки альтернативних стратегій;

- здатність до аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на розвиток організації та дозволяють визначити стратегічні напрями, якими повинен керуватися орган місцевого самоврядування при прийнятті стратегічних управлінських рішень;

- здатність мислити аналітично і творчо, спираючись на поточну ситуацію і прогнози, аналізуючи задачі, одночасно сприймаючи усю

інформацію як єдине ціле; вміння застосовувати їх на практиці і гнучкість мислення;

– здатність мислити творчо, критично, системно, об'єктивно, інноваційно;

– система або процес моделювання багатовимірної просторо-часової і комплексно-динамічної ефективності об'єкту управління, образ мислення, спрямований на підвищення конкурентоздатності територіальної громади;

– тип мислення, який визначає, куди збирається прийти організація (громада) у майбутньому. Стратегічне мислення визначає місію. Воно ставить питання: «Що ми представляємо собою сьогодні? Ким ми бажаємо стати у майбутньому?» [46].

Наведений вище широкий спектр думок щодо змісту та ролі стратегічного мислення стосується управлінців як публічного, так і приватного сектору. Разом з тим, у контексті нашого дослідження, пропонуємо наше розуміння поняття «стратегічне мислення», яке розглядаємо крізь призму проєктної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже, стратегічне мислення – це вид розумової діяльності, який має бути притаманний керівникам громад (посадовим особам місцевого самоврядування), які беруть на себе відповідальність за прийняття системних рішень щодо майбутнього стану та шляхів розвитку територіальних громад на основі збалансованості внутрішнього потенціалу території із можливостями та загрозами зовнішнього оточення громади.

Здібності людини до стратегічного мислення визначаються як його освітою та інтелектом, так і цілою низкою інших факторів: менталітетом, бажанням пізнання нового, кругозором, попереднім життєвим досвідом тощо. Для забезпечення успішної стратегічної та проєктної діяльності органу місцевого самоврядування дуже важливою є наявність стратегічного мислення та проєктних компетентностей саме у керівництва громади.

Узагальнюючи результати вище наведеного слід відзначити, що практичне використання стратегічного мислення як інструменту стратегічного та проєктного управління розвитком територіальних громад має здійснюватися ситуативно, тобто залежно від ситуації, що склалася в громаді, наявності необхідного часу, а також від власних індивідуальних здібностей і здібностей персоналу органу місцевого самоврядування. Виходячи з того, що стратегічне мислення не виникає само по собі та для «підтримки у формі» потребує постійної практичної діяльності, можна зробити висновок, що стратегічне мислення не тільки доцільно, а й необхідно формувати й розвивати, і насамперед, у осіб, від яких безпосередньо залежить прийняття стратегічно важливих для громади рішень [46].

Відповідальні особи повинні у кожному випадку окремо визначати як можливість використання ними творчого або аналітико-наукового підходів для прийняття стратегічних рішень, так й можливість і доцільність залучення інших суб'єктів місцевого самоврядування, а також зовнішніх експертів до процесу формування та реалізації стратегій, програм, проєктів.

РОЗДІЛ 2

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Сутність проєктного підходу в управлінні місцевим розвитком

Для забезпечення успішності стратегічного планування на місцевому рівні необхідно застосовувати певний управлінський інструментарій. Зважаючи на те, що реалізація стратегічних планів завжди вимагає чіткої постанови цілей, завдань, результатів, визначення всіх видів ресурсів та окреслення кола відповідальних осіб, пропонується застосовувати ефективні управлінські методи та інструменти, які відповідають визначеним вимогам до реалізації стратегій розвитку територій та громад. Децентралізація влади, реформування місцевого самоврядування, інші сучасні реформи у сфері освіти, охорони здоров'я, захисту від надзвичайних ситуацій та забезпечення криміногенної безпеки громадян тощо викликали необхідність поширення ефективних методів управління на територіях. Одним із найпродуктивніших сучасних напрямків у цій галузі є проєктний підхід до управління місцевим розвитком, що реалізується на основі класичної методології управління проєктами (project management). У країнах із розвинутою економікою проєктний підхід набув широкого розповсюдження як еталонний у здійсненні найрізноманітніших проєктів – від будівництва побутового об'єкту до розробки космічних програм [36; 37].

Слід зазначити, що у світовій практиці проєктного управління застосовуються два найпоширеніших підходи: project management – управління проєктами; management by projects – управління на основі проєктів. Перший підхід використовується переважно у випадках, коли вся організація має проєктно-орієнтовану структуру, і метою її діяльності є реалізація одного або декількох взаємопов'язаних проєктів (програм). Другий підхід використовується в умовах, коли функціонуюча організація виконує

унікальні різноманітні задачі, і її поточну діяльність можна представити у вигляді набору окремих проєктів (портфелю проєктів).

Саме другий підхід (management by projects) доцільно застосовувати у діяльності органів публічного управління. Проведення будь-якого заходу або PR-акції, освітлення вулиць, ремонт доріг, обладнання паркової зони, модернізація систем енерго- та водопостачання, водовідведення тощо можна розглядати як окремий проєкт. Головні відмінні риси, що поєднують всі ці різноманітні події – по-перше, має бути цільова спрямованість даних заходів; по-друге, всі ці заходи є унікальними за складом учасників, темами, цільовою аудиторією та інше; по-третє, ці заходи є дискретними, тобто чітко визначені часові межі їх проведення.

Простір застосування проєктного підходу постійно розширюється, хоча на практиці це є справою складнішою, ніж використання традиційних методів управління. Даний метод дозволяє ефективно вирішувати чисельні проблеми стратегічного управління, що дає підстави вважати його провідним. Практична значущість проєктного підходу в управлінні обумовлює великий інтерес до нього широких кіл спеціалістів, зайнятих управлінням та організацією в різних галузях економіки.

Проєктний підхід набуває особливого значення в сучасних умовах постійного дефіциту фінансових ресурсів, необхідних як для регіонального, так і для місцевого соціально-економічного розвитку. Більшість завдань у сучасній економіці вирішують на основі проєктів і планів, тобто визначають цілі, а потім роблять спроби досягти їх з урахуванням вартісних, ресурсних і часових обмежень. Проєктна діяльність сприяє ефективному використанню всього місцевого потенціалу. Взагалі, проєкт – це специфічний вид плану, який створюється для виконання робіт, що не є типовими і не повторюються у такому ж вигляді у майбутньому. Він представляє собою реальний комплекс дій та заходів, які тісно взаємопов'язані загальною метою, послідовністю, строками виконання, ресурсами і спрямований на чітко

визначений результат, після досягнення якого проєкт закінчує свій життєвий цикл [16; 17].

На відміну від простого плану дій, проєкт є разовим, унікальним за своєю суттю і змістом комплексом заходів, тоді як план може бути таким, що повторюється. Ефективність проєкту можна оцінювати, тоді як ефективність виконання плану – не завжди. Бізнес-плани створюються під окремі проєкти, які в свою чергу, є конкретними завданнями, що встановлені у рамках певної стратегічної цілі конкретної стратегії розвитку.

Кожний стратегічний план, кожна програма, по суті, являє собою сукупність окремих проєктів. Поняття проєкту є одним із базових елементів концепції проєктного підходу в публічному управлінні та адмініструванні.

Сутність проєктного підходу до управління роботами полягає в зосередженні прав і відповідальності за досягнення цілі проєкту на одній людині чи невеликій групі осіб. Актуальність проєктного підходу до управління місцевим розвитком полягає в розробці, поширенні та впровадженні в практику самоврядування сучасних методів ефективного розв'язання місцевих проблем – методик стратегічного планування та розробки програм соціально-економічного розвитку території шляхом залучення інвестицій для реалізації проєктів місцевого розвитку.

Підготовка альтернативних проєктів та успішна їх реалізація можливі тільки за умови організації та використання величезного інтелектуального потенціалу громади (наприклад, щодо реформування системи надання комунальних послуг, організації громадського контролю за виконанням вже прийнятих рішень тощо).

Охарактеризуємо основні обов'язкові компоненти проєкту [32; 37]:

- чітка мета, яка досягається разом з іншими вимогами;
- взаємозв'язок робіт і ресурсів, які потребують координації;
- строки початку і закінчення;
- обмежені ресурси;
- життєвий цикл;

- унікальність змісту і умов здійснення проєкту;
- потенційна конфліктність.

Реалізація проєкту завжди пов'язана зі змінами у будь-якій системі та є цілеспрямованим її перетворенням з існуючого стану на бажаний, який визначено в меті проєкту. Мета проєкту – це бажаний та доведений результат, який досягається у межах певного строку за заданих умов реалізації проєкту.

Визначення мети проєкту передбачає постановку завдання, що вимагає:

- визначити результати діяльності на певний строк;
- дати цим результатам кількісну оцінку;
- довести, що ці результати можуть бути досягнуті;
- визначити умови, за яких ці результати мають бути досягнуті.

Мета проєкту має свою структуру, яка може бути подана як ієрархія цілей проєкту або дерево цілей.

Кожен проєкт має низку обмежень – за часом, ресурсами, якістю, відповідальністю, життєвим циклом тощо [32]. Розглянемо зміст цих понять більш детально.

Обмеженість проєкту у часі означає, що будь-який проєкт має термін початку і термін завершення. Цей час тісно пов'язаний з витратами. На жаль, час – не гнучкий ресурс, тому всі роботи проєкту повинні бути ретельно заплановані і розраховані.

Обмеженість ресурсів означає, що будь-який проєкт має свій обсяг матеріальних, людських та фінансових ресурсів, які використовуються за встановленим і лімітованим бюджетом.

Життєвий цикл проєкту – період часу між моментом виникнення і ліквідації проєкту. Традиційно життєвий цикл проєкту складається з чотирьох фаз: виникнення ідеї проєкту та її обґрунтування, розробки самого проєкту, його реалізації та закінчення.

Перші дві фази життєвого циклу проєкту, як правило, розглядаються як попередні розробки, тобто створення проєкту на папері. При завершенні цих

фаз приймаються рішення на продовження проєкту або його закриття. Третя і четверта фази містять більш детальні розробки і специфікації, а також фізичне втілення проєкту. Перед закінченням цих фаз приймається рішення на виробництво (або подальшу експлуатацію продукту проєкту) і ліквідацію (завершення) проєкту.

Унікальність (неповторність) означає, що заходи, які необхідно здійснити для реалізації проєкту, мають такий рівень інновацій, комплексності та структурованості, який дозволяє відрізнити як один проєкт від іншого, подібно відрізненню проєкту від програми та плану.

Проєкти можна класифікувати за різними критеріями або видами:

- за об'єктами інвестицій: фінансові, реальні (виробничі), інтелектуальні (нематеріальні);
- за напрямками використання активів: споживчі, паперові (фіктивні), підприємницькі;
- за формами інвестування: прямі (у виробничі фонди), портфельні, венчурні (інноваційні), мегаполісні (у вільній економічній зоні), галузеві і регіональні, міжнародні;
- за розміром інвестицій: великі, середні, дрібні;
- за мотивацією (прибутковістю): вимушені; ті, що забезпечують позицію на ринку; з метою скорочення витрат, збільшення доходів; з метою одержання надприбутків;
- за рівнем ризику: позаризикові, з мінімальним ризиком, з середнім ризиком, високоризикові, авантюрні;
- за рівнем технологічної готовності: зародкові, попередні (передінвестиційні), готові до будівництва або експлуатації; той, що потребує розширення виробництва, реконструкції або техпереозброєння; той, що потребує реорганізації (вдосконалення або зміна менеджменту); той, що потребує санації або ліквідації.

Для проєктів у сфері публічного управління можна класифікувати проєкти за масштабом їх реалізації: національні (такі, що суто важливі для

країни в цілому, підвищують ВВП та якість життя її населення); регіональні (такі, що реалізуються на рівні областей); місцеві (такі, що вирішують локальні проблеми територіальних громад – сільських, селищних, міських рад).

Проекти, виступаючи засобом структурної політики, забезпечують облік об'єктивного характеру економічних процесів, стимулювання накопичень і формування механізмів, які визначають ефективність інвестицій [43].

Успішність реалізації будь-якого проекту завжди залежить від правильності розробки концепції, детальної проектно-кошторисної документації і розрахунку бюджету проекту, матеріально-технічної підготовки та ретельно проведеного попереднього проектного аналізу. Останній проводиться з метою уникнення несподіванок на наступних етапах роботи над проектом, досягнення результату найбільш економічним шляхом і можливості своєчасно зупинитися, якщо результат виявився не тим, що очікувався, а кошти вже витрачені. Ось чому початковій фазі (розробці концепції проекту) приділяється особлива увага, на це витрачаються значні кошти, і саме проектний аналіз вже давно став самостійною галуззю знань, що динамічно розвивається.

Таким чином, методологія проектного управління, яку ми пропонуємо застосовувати для забезпечення успішності реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад та місцевого самоврядування у цілому, допомагає чітко визначити список робіт, засоби та час, потрібні на їх виконання, відповідальних за етапи виконання. А на основі результатів проектного аналізу приймаються обґрунтовані рішення про ухвалення чи відхилення певного запропонованого інвестиційного проекту або про вибір конкретного варіанту вирішення проблеми із набору запропонованих альтернативних варіантів вирішення тієї чи іншої проблеми за допомогою даного інвестиційного проекту.

2.2. Підвищення рівня та якості життя територіальних громад на основі інтеграції стратегічного та проєктного підходів

Розглянемо, у чому полягає інтеграція стратегічного та проєктного підходів, яка необхідна для підвищення рівня та якості життя територіальних громад, тобто що мається на увазі під цим терміном.

Як нами вже зазначалося вище, для забезпечення успішності реалізації стратегій та програм, зокрема, місцевого розвитку, доцільно застосовувати проєктний підхід. Насамперед, це пояснюється тим, що у сучасних умовах зростання ролі стратегічного управління в забезпеченні успішності діяльності органів місцевого самоврядування зумовлюється такими факторами, як [40]:

- 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 територіальної громади, тобто зміни, що «насуваються» ззовні і впливають на середовище, в якому безпосередньо відбувається життєдіяльність та розвиток громади. У сучасних умовах однією з передумов успішного управління на місцевому рівні 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 громаді, що висувуються виборцями на місцевому рівні, вимагають переорієнтації на нові моделі управління, що зумовлює необхідність чіткого цілепокладання та розробки проєктів та програм досягнення цілей;

- надання самостійності об'єднаним територіальним громадам 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.

Ураховуючи вище перелічені фактори, є очевидним, що менеджменту об'єднаних територіальних громад для забезпечення успішності своєї діяльності необхідно активно застосовувати в процесах управління місцевим розвитком стратегічний та проєктний підходи, оскільки останній є визнаним у світі як один із найефективніших інструментів реалізації стратегій будь-якого виду та рівня [18].

Слід зазначити, що розробка стратегії місцевого розвитку традиційно починається з вивчення та оцінювання потреб відповідної територіальної громади, яке є обов'язковою передумовою визначення стратегічних пріоритетів і стратегічних цілей її розвитку. Зазначене оцінювання здійснюється за допомогою такого інструменту, як звичайне анкетування. Таким чином визначалися найбільш критичні, гострі проблеми, характерні саме для цієї громади, формувався профіль громади, прописувалися гіпотези (сценарії) її розвитку тощо.

До оброблення заповнених анкет та отримання відповідних оцінок краще залучати осіб, які мають аналітичні здібності, так звані «стратегічні» та «проєктні» компетентності, розуміються на методах проведення соцдосліджень та можуть надавати експертно-консультаційну допомогу. Це можуть бути як сторонні особи, так і службовці органів місцевого самоврядування, які вміють це зробити.

Після проведення процедури оцінювання потреб громади традиційно починається робота з розробки стратегічного плану розвитку територіальної громади, зміст якої стисло представлений на рисунку нижче (рис. 2.1).

Слід зазначити, що для підвищення результативності стратегічної діяльності органам місцевого самоврядування часто бракує практичних знань та навиків використання інструментарію стратегічного планування, необхідного для формування системи стратегічних цілей та проєктів з їх

реалізації, щодо яких існує попит так званого «громадського загалу». До таких проєктів відносяться проєкти, реалізація яких забезпечує вирішення найбільш гострих, актуальних проблем територіальної громади.



Рис. 2.1. Процес розробки стратегії розвитку територіальної громади [38]

Продукти, що отримуються у результаті реалізації таких проєктів, забезпечують громаді певні вигоди (у цьому аспекті під вигодами громади ми маємо на увазі задоволені потреби соціального, економічного, екологічного або іншого характеру, які стосуються усіх сфер суспільного життя населення певної території).

Але розробка й затвердження на сесії відповідної сільської (селищної) ради стратегії місцевого розвитку – 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 [44].

Тому, з метою забезпечення успішної реалізації стратегій передбачалося формування портфеля проєктів з реалізації стратегічних пріоритетів місцевого розвитку. Від ретельного опрацювання та професійності управління таким портфелем проєктів залежить результативність стратегії в цілому. Окреме місце у даних стратегіях займала характеристика основних положень щодо управління портфелем проєктів, моніторингу та контролю за ходом реалізації стратегії в цілому.

Виконання стратегій розвитку територіальних громад базується на наступній системі принципів управління процесом їх реалізації, а саме [40]:

- 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 сільської / селищної / міської ради);

- поточної науково-комунікаційної підтримки процесів реалізації стратегії;

- несуперечності зі стратегіями більш високого рівня, зокрема із регіональними стратегіями, Національною стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», Енергетичною стратегією України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» та іншими.

Ураховуючи високу невизначеність та швидко мінливість умов діяльності, за необхідністю до базового підсумкового документу стратегії розвитку громади, затвердженого сесією селищної (сільської) ради, можуть вноситися зміни, які полягають у корегуванні окремих параметрів стратегії

(цілі, набір проєктів, фінансування, терміни реалізації, виконавці, очікувані результати тощо), причинами чого можуть бути зміни зовнішнього середовища, втрата актуальності визначених стратегічних чи операційних цілей (проєктів) або, навпаки, набуття актуальності новими цілями (проєктами), результати моніторингу реалізації стратегії і т.п.

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

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

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

– у разі прийняття комітетом 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 територіальних громад свідчить, що не завжди у підсумковому документі стратегії детально опрацьовуються питання створення системи управління, опис процедур та інструментів її реалізації [22]. Тому, на нашу думку, для успішного впровадження процесів відновлення та ревіталізації територій після нашої перемоги необхідно приділити увагу наступним питанням: по-перше, фаховій підготовці у сфері стратегічного та проєктного управління осіб, що безпосередньо беруть участь в управлінні реалізацією проєктів 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 стратегічного комітету, або визначені відповідальними за

окремі стратегічні цілі та проєкти); по-друге, розробці організаційного механізму проходження окремих процесів та функцій управління реалізацією стратегії.

Зазначене обумовлено тим, що процеси управління стратегічним розвитком територіальної громади не закінчуються із затвердженням підсумкового документу стратегії сесією селищної (сільської) ради, а переходять до наступної фази – фази управління ходом її реалізації. На цій фазі основними є процеси управління проєктами, а саме, управління вартістю, часом, змістом, інтеграцією, ризиками тощо.

Усе вищезазначене дозволило прийти до висновку, що 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 робочої групи з управління реалізацією стратегії. І саме інтеграція цих підходів, тобто дотримання всіх вимог та принципів організації стратегічної та проєктної діяльності, сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку територіальних громад та переведенню їх на новий якісний рівень життя.

2.3. Формування проєктних компетентностей у депутатів та персоналу місцевих рад як передумова успішного стратегічного розвитку територіальних громад

Вже до війни стало зрозумілим, що процеси децентралізації та реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні, підвищення рівня демократизації суспільства має наслідком зростання вимогливості громадян до влади. Одним із пріоритетних завдань модернізації публічного управління є перехід до сервісно-орієнтованої держави, перетворення влади на «підприємство» з надання якісних публічних послуг громадянам [41]. Орієнтація публічно-управлінської діяльності на соціально-визначений результат стає не просто ціллю, а й нагальною потребою. Разом із тим,

вирішити всі поставлені завдання та задовольнити зростаючі потреби громади у якісних публічноуправлінських та інших послугах можливо тільки за умов наявності у персоналу органів місцевого самоврядування відповідних професійних компетентностей. Тільки за цих можливо забезпечити компетентну вирішення завдань та проблем розвитку територій та громад в нашій країні.

Як зазначалося вище, що у нових моделях публічного управління провідне місце відводиться застосуванню програмно-цільових підходів (стратегічному, проєктному), які дозволяють перевести визначені пріоритети та цілі до площини конкретних стратегій, програм, проєктів сталого (збалансованого) розвитку територій або галузей господарства, що, у свою чергу, також вимагає наявності відповідних компетентностей у публічних службовців.

Необхідність формування таких компетентностей у посадових осіб органів місцевого самоврядування обумовлена і наявністю (або навіть загостренням) відчуття відповідальності влади перед територіальними громадами за вибір шляхів подальшого розвитку й результати їх діяльності, що обумовлює необхідність пошуку ефективних наукових та інших засобів, які б сприяли реалізації системних вимог до здійснення керованого розвитку, удосконаленню управлінських (стратегічних та проєктних) технологій, що забезпечують єдність проблемо-орієнтованих цілей і завдань для отримання соціально-корисних результатів (продуктів, технологій, послуг), спрямованих на задоволення потреб, інтересів та очікувань кожного мешканця, кожного члена територіальної громади [46].

У результаті децентралізації однією з ключових фігур новостворених (укрупнених) територіальних громад стали старости. Кожний староста – це лідер і виразник інтересів мешканців територій (сіл, селищ, міст), які об'єдналися. Тому насамперед староста має демонструвати професійність, стратегічне бачення та активну державницьку позицію щодо розвитку свого села (селища), націленість на застосування сучасних стандартів, методів та

інструментів управління розвитком території. Отже, старости повинні [25; 29; 46]:

- мати компетентності щодо напрямів та заходів соціально-економічного розвитку свого села (селища);
- уміти вносити реалістичні пропозиції до плану соціально-економічного розвитку як мешканців його старостинського округу, так і територіальної громади у цілому;
- мати здатності до реалізації відповідних рішень, спрямованих на розв'язання проблем села;
- орієнтуватися в питаннях визначення пріоритетів стратегічного розвитку, підготовки та виконання стратегії розвитку та програми соціально-економічного розвитку території територіальної громади в цілому;
- уміти проаналізувати розроблені органом місцевого самоврядування проекти розвитку території;
- залучати заінтересовані сторони до процесів підготовки стратегій, проектів та планів;
- уміти раціонально використовувати ініціативу мешканців території як механізм реалізації повноважень, пов'язувати стратегічне планування розвитку громади і бюджет тощо.

Як зазначалося вище, підсумки реформи децентралізації стали одним із найбільших здобутків реформ в Україні, але поряд із тим треба звернути увагу на негативні тенденції, що загострилися та створюють ризики для майбутнього. Так, можна стверджувати, що реформа успішно долає певні обмеження планування інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій, але й створює нові можливості для його забезпечення через реалізацію стратегій, програм, проектів місцевого розвитку. Проте разом з тим, стратегії розвитку, що розроблюються в територіальних громадах, не завжди є «життєздатними», тобто такими, що дійсно успішно реалізуються. Доволі часто такі стратегії залишаються лише друкованим документом, розробленим «для галочки», і вкладеним у красиву палітурку [38]. Такі

стратегії не містять чіткого плану дій – як саме і за допомогою якого інструменту їх реалізувати. Тобто, вони не містять у своєму складі конкретних проєктів (певного «дискретно-окресленого комплексу взаємопов'язаних дій, підпорядкованого єдиній меті» [44]), що реалізують визначені стратегічні цілі, тим самим забезпечуючи ефективність виконання стратегії в цілому. Зазвичай стратегія не є життєздатною, якщо вона не підкріплюється системою моніторингу та контролю ходу її реалізації, не має критеріїв оцінювання заходів, що мають бути реалізовані для забезпечення її успішності [46]. Саме тому виникає нагальна потреба у запровадженні ефективних інструментів, що забезпечать основу для досягнення кожної зі стратегічних цілей, і саме для цього потрібні знання і компетентності у сфері запровадження проєктного підходу до реалізації цих цілей.

У цьому контексті особливого значення набуває процес формування проєктних компетентностей у депутатів сільських (селищних) рад та персоналу органів місцевого самоврядування у створених у липні 2020 року укрупнених районах [30], що також пов'язано, безпосередньо з децентралізацією та реформуванням системи місцевого самоврядування. Саме новий рівень відповідальності влади перед територіальними громадами за вибір шляхів подальшого розвитку й результати управління спричиняє пошук ефективних наукових та освітніх засобів, які б сприяли реалізації системних вимог до здійснення керованого розвитку, удосконалення управлінських технологій, що забезпечують єдність соціально-орієнтованих цілей і засобів їх досягнення для отримання результату, спрямованого на людину [2].

Крім того, як зазначалося вище, запровадження проєктного підходу до практики публічно-управлінської діяльності формує новий стиль мислення управлінців – стратегічне мислення, оновлену організаційну культуру управління, підвищує ефективність та результативність стратегічної діяльності в громадах, що дозволяє ефективно вирішувати численні проблеми, пов'язані із плануванням та ефективним перерозподілом ресурсів,

моніторингом та контролем за виконанням бюджетів, розподілом зобов'язань та встановленням відповідальності, аналізом отриманих результатів та підготовкою звітності.

У праці [21] зазначається, що кожна громада, у тому числі, сільська, аби забезпечити своє процвітання та розвиток, має бути конкурентоспроможною щодо інших регіонів та громад, для чого вона має створити для кожної людини комфортне і безпечне середовище. Саме тоді вона зможе конкурувати з іншими громадами за ресурси, робочу силу, ринки збуту. І це зрозуміло, адже ресурси (насамперед, зовнішні та внутрішні інвестиції) ідуть лише туди, де їм «простіше знайти своє місце, і де є більше шансів на отримання від цих інвестицій доходу» [21, с. 3].

Але для того, щоб виграти боротьбу за ресурси, громада має чітко уявляти, як вона використовує власні ресурси, як презентує себе у зовнішньому середовищі, які стратегічні цілі переслідує, чого хоче досягнути у майбутньому. Зазначене значною мірою залежить від наявних проєктних компетентностей депутатів сільських (селищних) рад та посадових осіб місцевого самоврядування, що на цей час є дуже актуальним саме у контексті формування об'єднаних територіальних громад та упровадження в них відповідних стратегій та програм розвитку.

Поточний рівень проєктної компетентності управлінських команд об'єднаних (та необ'єднаних) територіальних громад на цей час не можна вважати достатнім. Як зазначалося вище, якість проєктів, що розроблюються в громадах, низька, дотримання вимог концепції проєкту є умовним, робота щодо пошуку та залученню інвестицій на розвиток здійснюється неактивно, ризики та сталість результатів проєкту досліджуються, частіше за все, формально.

Для розробки проєктів місцевого розвитку, які є у складі проєктної частини відповідної стратегії розвитку територіальної громади, основним документом методологічної підтримки до війни були методичні рекомендації Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), вимоги яких, на жаль,

також не завжди враховуються розробниками проєктів. Разом з тим, навіть дотримання цих мінімальних вимог для отримання фінансування від ДФРР або обласної програми підтримки місцевого самоврядування створює лише ілюзію наявності достатньої проєктної компетентності органу місцевого самоврядування, тому що дуже часто виникає ситуація, коли гроші як би і готові виділити (субвенція, грант тощо), проте громада їх не може отримати, тому що доцільність реалізації того чи іншого проєкту об'єднаної територіальної громади комплексно не обґрунтована. За оцінками експертів, якість проєктів, що представляються на конкурс ДФРР, є дуже низькою – в одних проєктах не доопрацьовано бюджет, в інших – не визначено сталість результатів, не охарактеризовано інноваційність проєкту, не показано – якому завданню регіональної стратегії розвитку він відповідає [41].

Очевидно, що причини цього пов'язані не лише з недостатньою адаптованістю методології та технологій проєктного управління до публічної сфери, а й в наявності так званого «м'якого» фактору, сутність якого полягає у недостатній кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, їх неготовності до проєктного (проблемного) мислення, застосування непростих технологій проєктної діяльності.

Отже, формування проєктних компетентностей у депутатів сільських рад та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування забезпечуватиме стимули результативної й ефективної діяльності з розвитку громад та надійність отримання запланованих соціально-корисних результатів у рамках реалізації відповідних стратегій місцевого розвитку.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЄКТНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ (НА ПРИКЛАДІ М. ДНІПРА)

3.1. Досвід формування та реалізації стратегічного плану розвитку міста у довоєнний період

Як зазначалося вище, формування стратегічних та проєктних компетентностей у персоналу органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад можливо не тільки на основі їх навчання та підвищення кваліфікації у сфері управління проєктами, а й через саму діяльність (*learning by doing*). Тобто, якщо орган публічного управління має намір розробити стратегію розвитку території, на якій він розташований, і має відповідних лідерів та активних небайдужих стейкхолдерів – то вже можна починати цю діяльність, і у процесі її здійснення навчати працівників відповідних підрозділів, які будуть безпосередньо залучені до розроблення стратегії.

У цьому контексті на прикладі міста Дніпра охарактеризуємо досвід формування та реалізації стратегічного плану розвитку міста у довоєнний період, а саме – на період до 2021 року. Одразу зазначимо, що під час реалізації цієї стратегії Дніпровською міською радою активно застосовувався проєктний підхід, за допомогою якого було забезпечено прозорість та відкритість витрачання коштів на розв’язання проблем, визначених у результаті опитування громади міста та здійснення ситуаційного аналізу.

Розроблення стратегії розвитку міста традиційно починається зі стислої характеристики цього міста. Отже, місто Дніпро – адміністративний, економічний і культурний центр Дніпропетровської області зі славною історією і перспективним майбутнім. Розташоване на річці Дніпро, місто приваблює розкішними сучасними та старовинними будинками, красивими парками, гостинним населенням та доброзичливою атмосферою.

Згідно зі Стратегічним планом розвитку міста до 2020 року Дніпро у майбутньому – це місто зі сприятливим бізнес-середовищем; економіки знань, яка забезпечує якісні робочі місця; високоефективної конкурентоспроможної промисловості; з розвинутими до рівня міжнародних стандартів фінансовим, транспортно-логістичним та інформаційно-комунікаційним секторами економіки; екологічно-коректного середовища для громади; гармонійної співпраці на засадах публічно-приватного партнерства, бізнесу і професійної влади, що забезпечує високі стандарти рівня і якості життя [20].

У Дніпрі добре розвинута транспортна мережа. Через місто проходять найбільш важливі транзитні і залізничні магістралі. У місті діють дві залізничних вокзали, могутній залізничний вантажний вузол, міжнародний аеропорт, що здатний приймати найсучасніші літаки і зв'язує місто з країнами ближнього і дальнього зарубіжжя, річковий порт, а також розвинута мережа автомобільних магістралей.

Дніпро – одне з найбільших міст України, чисельність наявного населення якого станом на 01.11.2019 р. становила понад 1 млн осіб [20]. Основними галузями економіки міста є промисловість, транспорт, торгівля та фінансові послуги. Найбільше промислове підприємство міста – державне підприємство «Виробниче об'єднання Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова» – провідне українське підприємство з виробництва ракетно-космічної техніки, що є одним зі світових лідерів у розробленні та виробництві ракетноносіїв. У металургії важливими підприємствами міста є «Металургійний завод «Дніпросталь», «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод», «Євраз» тощо.

Одним із джерел формування фінансових ресурсів міста є міський бюджет, показники якого формуються на підставі діючих положень бюджетно-податкового законодавства України, побудованих на принципах децентралізації фінансів і зміцнення основи місцевого самоврядування, основних макроекономічних показників соціального та економічного

розвитку міста (обсяг доходів та видатків бюджету міста на 2019 рік розраховано у сумі 14,0 млрд грн, прогнозні показники міського бюджету на 2020-2021 роки – майже на рівні 2019 року) [20].

Далі, відповідно до класичної методики стратегічного планування, потрібно було здійснити ситуаційний аналіз, який передбачає оцінювання стартових умов для розробки стратегії розвитку міста, на основі результатів якого потім визначаються проблеми та формуються стратегічні та операційні цілі з їх розв'язання. Для цього було проведено відповідне опитування мешканців міста та проаналізована звітна документація з виконання щорічних програм соціально-економічного розвитку у різних сферах життєдіяльності громади.

Так, що стосується дорожньо-транспортної інфраструктури, то слід зазначити що у період 2016 – 2020 рр. у місті було реалізовано низку проєктів, зокрема [20]: проєкт на загальну суму 9,7 млн. грн. загальною площею 18093 м², а саме: будівництва нової дороги по вул. Південна (10351 м²) та капітальний ремонт вул. Гагаріна (7742 м²). Здійснення даних робіт комплексно вирішило проблемне питання якості доріг в даній частині міста, що забезпечило зменшення соціальної напруги та поліпшення умов дорожнього руху.

Також було побудовано новий тротуар по вул. Молодіжна загальною площею 864 м² вартістю 388,667 тис. грн. та виконано капітальний ремонт тротуарів по вул. Молодіжна загальною площею 1735 м² вартістю 829,4 тис. грн. за рахунок обласного бюджету.

Також реалізовано два проєкти, спрямовані на комплексне вирішення проблем внутрішньоквартальних об'єктів благоустрою в районі будинків по вул. Центральна, 31а, 33, 35, 36а, Гагаріна, 12, 12а, 14, Варена 38, 40 та вул. Варена, 13/7, 15а, вул. ім. Ю.М.Устенка, 3, 5, вул. Молодіжна, 16/1, 16а. У роботи входило заміна асфальтобетонного покриття внутрішньоквартальних доріг та тротуарів улаштування площадок для спортивних та

дитячих майданчиків та здійснення благоустрій території загальною площею 4892 м² вартістю 1,6 млн. грн.

За цей період комунальним підприємством «Дніпровський електротранспорт» було придбано 51 низькопольний тролейбус; відновлено тролейбусний №(13)2 сполученням вул. Глинки – ж/м Парус, відкрито тролейбусний маршрут № 14 сполученням вул. Глинки – ж/м Сонячний; відкрито тролейбусний маршрут № 21 сполученням пл. Соборна – ж/м Сокіл-2, продовжено на 1,55 км тролейбусний маршрут №19 «вул. Каверіна – ж/м Тополя-3» від вул. Каверіна до вул. Уральська, розпочато будівництво контактної мережі по тролейбусному маршруту №14 сполученням вул. Глинки – ж/м Сонячний.

Що стосується сфери охорони здоров'я у місті, то за цей самий період департаментом охорони здоров'я населення Дніпровської міської ради також було реалізовано декілька проєктів: проведено реконструкцію будівлі притулку для розміщення амбулаторії загальної практики сімейної медицини КНП «Дніпровський центр первинної медико-санітарної допомоги №4» на суму 6067,658 тис. грн.; виконано передпроектні та проєктні роботи для реконструкції першого поверху терапевтичного корпусу під відділення невідкладної (екстреної) медичної допомоги КЗ «Дніпровське клінічне об'єднання швидкої медичної допомоги» на суму 2247,669 тис. грн.; здійснено реконструкцію приміщень будівлі КЗ «Дніпровське КОШМД» розташованої під рентгеноопераційну для встановлення ангіографічної системи на суму 2800,0 тис. грн.; виконано капітальні ремонти будівель, покрівель будівель, влаштування пандусів на вході в будівлі, ремонт кисневого газифікатора та ліфтового господарства і проведено поточні ремонти по заміні вікон та дверей, покрівель, внутрішньо-оздоблювальні роботи, ремонти систем опалення, електропостачання, водопостачання та водовідведення в закладах охорони здоров'я.

Також, за звітний період всі амбулаторії міста були укомплектовані сучасною комп'ютерною технікою на суму близько 10 млн грн, під'єднанні до мережі Інтернет та впроваджені нові електронні послуги.

Згідно з Угодою між Дніпропетровською обласною державною адміністрацією та Дніпровською міською радою у рамках реалізації субпроекту «Підтримка реформування охорони здоров'я Дніпропетровської області» у рамках виконання субсидіарної угоди між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку розроблено проектно-кошторисну документацію по 29 об'єктам охорони здоров'я та передано до департаменту капітального будівництва обласної державної адміністрації, як замовнику ремонтно-будівельних робіт, для подальшого реалізації вказаного субпроекту [20].

За рахунок коштів міського бюджету департаментом екологічної політики Дніпровської міської ради було здійснено: роботи з розробки та коригування проектно-кошторисної документації «Будівництво очисних споруд у місцях скиду поверхневого стоку у р. Самара», «Рекультивация порушених земель в районі вул. Сірка, 60», інженерний захист території (протизсувні заходи) в районі вул. Чекистів, 9 Січня; рекультивация порушених земель стихійними сміттєзвалищами в районі вул. Лізи Чайкіної; проведені підготовчі роботи для здійснення державно-приватного партнерства для будівництва сміттєпереробного об'єкта на території регіонального сміттєпереробного Комплексу раціонального використання та зберігання побутових відходів «Правобережний» КП «Еко Дніпро»; проведені заходи з ліквідації стихійних сміттєзвалищ, що дозволило вирішувати проблеми утилізації та переробки ТПВ міста (за 2 роки було ліквідовано близько 14000 т); зібрано близько 4000 шт. відпрацьованих люмінесцентних ламп; проведено близько 150 лабораторних досліджень атмосферного повітря, стічної та природної води [20].

Також у цей період було проведено обслуговування та технічне забезпечення функціонування автоматизованої системи екологічного

моніторингу та постів контролю забруднення атмосферного повітря. Проведена робота з населенням: екологічні толоки, конференції, засідання науково-технічної ради, робочих груп.

Відповідно до Європейської ініціативи «Угода мерів» ведеться розробка Плану дій сталого енергетичного розвитку та клімату міста Дніпра на період до 2030 року.

У сфері освіти та виховання: для забезпечення рівного доступу дітей до якісної дошкільної та загальної середньої освіти у місті Дніпрі функціонують такі заклади комунальної форми власності: 175 закладів дошкільної освіти, 157 закладів загальної середньої освіти, з них: 154 школи з денною формою навчання (серед них 34 навчально-виховні комплекси з дошкільними відділеннями комунальної форми власності) та 3 вечірні (змінні) школи.

У закладах дошкільної освіти функціонує 255 спеціалізованих груп для дітей з різними формами захворювання: санаторні; з ранніми проявами туберкульозної інфекції; з малими формами туберкульозу; хронічними неспецифічними захворюваннями органів дихання; із захворюваннями серцево-судинної системи; з хворобами органів травлення; інші захворювання; для дітей з вадами мовлення; для дітей з вадами зору; для дітей з вадами інтелекту; для дітей з вадами психічного розвитку; для дітей з вадами опорно-рухового апарату. Дошкільною охоплено 95% дітей віком від 3 до 6 років, 98% – дітей старшого дошкільного віку (від 5 до 6 років). Запроваджено інклюзивне навчання у 10 закладах дошкільної освіти міста (ДНЗ №№ 43, 107, 112, 164, 209, 323, 337, 340, 350, 375) [20].

З метою підтримки інклюзивної освіти у місті Дніпрі у закладах загальної середньої освіти влаштовано 35 медіатек, які є одночасно кімнатами психологічного розвантаження, і 25 ресурсних кімнат для проведення корекційно-розвиткових занять з учнями з особливими освітніми потребами.

Для забезпечення права дітей з особливими освітніми потребами віком від 2 до 18 років на здобуття дошкільної та загальної середньої освіти у місті Дніпрі з 03.09.2018 розпочато роботу КУ «Інклюзивно-ресурсний центр №1». Відкрито 3 додаткові групи на 60 місць (відповідно до нормативної наповнюваності) у функціонуючих закладах дошкільної освіти (ДНЗ №№ 201, 372, 391). Також було створено 7 навчально-виховних комплексів із дошкільним відділенням (НВК №27,37,42,48,71,87,120) для 80 вихованців. Реконструйовано приміщення дитячого садка НВК № 103 (відкрито 2 групи для 40 дітей) [20].

Профільне навчання у закладах загальної середньої освіти міста запроваджується через мережу профільних закладів (6 ліцеїв; 2 гімназії; 17 спеціалізованих шкіл з поглибленим вивченням окремих предметів; 45 навчально-виховних комплексів (об'єднань), у складі яких 9 гімназій, 3 ліцеї) та при формуванні профільних класів старшої школи.

За п'ятирічний період на капітальні та поточні ремонти закладів освіти було витрачено близько 0,3 млн. грн.

З метою популяризації спорту та здорового способу життя за кошти місцевого бюджету на території м. Дніпра: було встановлено близько 900 дитячо-спортивних майданчиків (у т.ч. дитячих, тренажерних, Воркаут, комплекти баскетбольних та волейбольних стоек, міні-футбольних, волейбольно-тенісних та інших).

Також було розпочато реконструкцію гідротехнічних споруд веслувального каналу та воднолижного стадіону бази олімпійської підготовки КП «Водно-спортивний комбінат», реконструкцію стадіону Петра Лайка Комунального підприємства «Спорт-Інвест» по вул. Універсальна, 18 А, капітальний ремонт бази Комунального позашкільного навчального закладу «Спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву № 3» по вул. Любарського, 4А та продовжено реконструкцію гідротехнічних споруд веслувального каналу та воднолижного стадіону бази олімпійської підготовки КП «Водно-спортивний комбінат».

У місті діє 42 заклади і підприємства культури, а саме: 22 школи естетичного виховання (17 музичних шкіл, 2 школи мистецтв, 2 художні школи та 1 школа класичного танцю); 5 театрів, 9 палаців та будинків культури, 2 централізовані бібліотечні системи для дітей та дорослих (54 бібліотеки), планетарій, Будинок мистецтв, Вокально-хореографічний ансамбль «Юність Дніпра», школа сучасного образотворчого мистецтва ім. Вадима Сідюра. У місті реалізовано комплекс культурних заходів у рамках програми Б. Філатова «Культурна столиця».

Охарактеризуємо стисло основні проекти, що були успішно реалізовані містом за період 2016 – 2020 роки [20].

1. Новий цех для збирання та випробувань вітчизняних космічних апаратів.

У ДП КБ «Південне» побудували новий цех для збирання та випробувань вітчизняних космічних апаратів. Приміщення цеху виготовлені та змонтовані ПрАТ НВК «Мікроклімат» на замовлення ДП КБ «Південне». Цього року він буде зданий в експлуатацію.

2. Капітальний ремонт будівлі у КЗО «ДНЗ (ясла-садок) №336 комбінованого типу».

Реалізація проекту забезпечує комфортний мікроклімат приміщень і належні санітарно-гігієнічні умови перебування дітей у дошкільному закладі освіти. Покращення естетичного вигляду будівлі.

Загальна кошторисна вартість складає 4 980,983 тис. грн.

3. Капітальний ремонт будівлі КЗО «НВК №104 «ЗОШ – ДНЗ».

Ремонт харчоблоку з заміною обладнання. Проект направлений на покращення забезпечення якісного харчування учнів та покращення санітарно-технічного стану приміщення харчоблоку школи.

Загальна кошторисна вартість складає 658,4 тис. грн.

4. Капітальний ремонт басейну, приміщень та сантехнічних мереж КЗО «ДНЗ (ясла-садок) №189.

Ремонт приміщень басейну, чаші басейну. Проект сприяє оздоровленню і фізичному розвитку дітей.

Загальна кошторисна вартість складає 1646,2 тис. грн.

5. Капітальний ремонт будівлі у КЗО «СЗОШ №20».

Ремонт харчоблоку з заміною обладнання. Проект направлений на покращення забезпечення якісного харчування учнів та покращення санітарно-технічного стану приміщення харчоблоку школи.

Загальна кошторисна вартість складає 1,6 млн грн.

6. Капітальний ремонт будівлі КЗО «СЗОШ №82».

Реалізація проекту забезпечують комфортний мікроклімат приміщень і належні санітарно-гігієнічні умови перебування учнів у закладі освіти. Покращення естетичного вигляду будівлі.

Загальна кошторисна вартість складає 1,4 млн грн.

7. Капітальний ремонт приміщень актової зали КЗО «СЗОШ № 97 ім. П.І. Шкідченка».

Реалізація проекту забезпечують комфортний мікроклімат у приміщенні і належні санітарно-гігієнічні умови перебування учнів у закладі освіти. Покращення естетичного вигляду актової зали. Проект дозволяє по особливому організувати простір, що сприятиме цікавому і активному життю, в якому всім затишно.

Загальна кошторисна вартість складає 1,3 млн грн.

8. Реконструкція будівлі майстерні КЗО НВК №12 «Загальноосвітній навчальний заклад 1 ступеня – гімназія».

Реконструкція будівлі майстерні КЗО НВК №12 «Загальноосвітній навчальний заклад 1 ступеня – гімназія» Дніпропетровської міської ради під дитячу музичну школу по просп. Пушкіна, 75 в м. Дніпро» Кошторисна вартість – 13,0 млн грн. Покращено умови навчального процесу для 65 учнів.

9. Реконструкція існуючої будівлі ДНЗ, розташованої на території КЗО «НВК № 103».

Реконструкція існуючої будівлі дитячого навчального закладу, розташованої на території Комунального закладу освіти «Навчально-виховний комплекс № 103» по вул. Нарвській, 169 у м. Дніпро.

Кошторисна вартість – 15,2 млн грн.

10. Капітальний ремонт будівлі та благоустрою території КЗО «СЗШ № 97 ім. П.І. Шкідченка».

Капітальний ремонт будівлі та благоустрою території КЗО «СЗШ №97 ім. П.І. Шкідченка» ДМР за адресою: м. Дніпро, вул. Велика Діївська, 42».

Кошторисна вартість: 16100,908 тис. грн.

11. Капітальний ремонт будівель та благоустрою території КЗО «НВК № 66.

Капітальний ремонт будівель та благоустрою території КЗО «НВК №66» ДМР за адресою: м. Дніпро, вул. Гетьмана Петра Дорошенка, 3.

Кошторисна вартість: 9846,07 тис. грн.

12. Капітальний ремонт будівель та благоустрою території КЗО «СЗШ № 135».

Капітальний ремонт будівель та благоустрою території КЗО «СЗШ №135» ДМР за адресою: м. Дніпро, вул. Березинська, 31.

Кошторисна вартість: 11,8 млн грн.

13. Капітальний ремонт будівель та благоустрою території КЗО «СЗШ №73».

Капітальний ремонт будівель та благоустрою території КЗО «СЗШ №73» ДМР за адресою: м. Дніпро, вул. Гетьмана Петра Дорошенка, 5.

Кошторисна вартість: 11456,471 тис. грн.

14. Капітальний ремонт будівель та благоустрою території КЗО «СЗШ № 140».

Капітальний ремонт будівель та благоустрою території КЗО «СЗШ № 140» ДМР за адресою: м. Дніпро, вул. Мандриківська, 151. Кошторисна вартість: 11,0 млн грн. Загальна площа утеплення фасаду – 1743,1 м²,

улаштування покрівель рулонними матеріалами – 2853 м², благоустрій території на 540 м².

15. Капітальний ремонт будівлі КЗО «СЗШ № 46».

Капітальний ремонт будівлі КЗО «СЗШ № 46» ДМР за адресою: м. Дніпро, вул. Робоча, 75А.

Кошторисна вартість: 755,441 тис. млн. Загальна площа приміщень з капітальним ремонтом – 186,1 м², Вкривання підлоги лінолеумом – 132,2 м², Улаштування натяжної стелі – 182,4 м².

16. Відкриття нової дитячої лікарні.

У Дніпрі реконструювали педіатричний корпус Центру матері та дитини ім. проф. Руднева. Його родзинка – перший в країні Центр раннього втручання, де є діагностичне, реабілітаційне та педіатричне відділення.

На повну реконструкцію лікарні було виділено близько 80 млн гривень.

17. Будівництво нового хірургічного корпусу Центру матері та дитини ім. Руднева.

У шість разів більше операційних та новітнє обладнання. У Дніпрі буквально «знула» відбудували хірургічний корпус Центру матері та дитини ім. Руднева. У новій будівлі – нові можливості. Увесь 6-й поверх виділили під операційні. Раніше в лікарні була лише одна операційна, на двох пацієнтів.

18. Реконструкція обласної дитячої поліклініки.

У Дніпрі завершили реконструкцію дитячої поліклініки на вул. Космічній. На трьох поверхах – кабінети для прийому, на четвертому – неонатальне відділення для порятунку новонароджених.

Реконструкцію виконали за останніми технологіями, будівельники використовували сучасні та надійні матеріали.

19. Обласній лікарні ім. Мечникова – сучасний ангиограф.

В обласній лікарні ім. Мечникова запрацював надсучасний ангиограф. Він дозволяє проводити найтонші операції на судинах серця та головного мозку, пришвидшує реабілітацію пацієнтів. Ангиограф придбали коштом

обласного бюджету. Надсучасний французький апарат дозволяє проводити високоточну діагностику та найтонші операції на судинах серця та головного мозку.

20. Реконструкція будівлі притулку для розміщення амбулаторії ЗПСМ КНП «Дніпровський центр ПМСД № 4».

Комунальне некомерційне підприємство «Дніпровський центр ПМСД №4» Дніпровської міської ради обслуговує населення Соборного району у кількості 136,1 тис. осіб. У складі КНП «ДЦПМСД № 4» ДМР 9 амбулаторій ЗПСМ. З метою наближення надання медичної допомоги мешканцям Соборного району, створення сучасних та якісних умов для медичного обслуговування, реконструйовано будівлю за адресою: вул. Набережна Перемоги, 94а.

21. Відкриття стадіону «Трудові резерви».

У Дніпрі після капітальної реконструкції відкрили стадіон «Трудові резерви». Це – перший в області універсальний майданчик, який одночасно підходить для всіх видів змагань з легкої атлетики. Останні два десятиріччя стадіон «Трудові резерви» був у занедбаному стані. Тепер це сучасний спортивний комплекс.

22. Новий спорткомплекс у Дніпрі.

У Дніпрі відкрили новий спорткомплекс. Двоповерхову будівлю на Аржанова, 12 звели коштом обласного бюджету, закупили сучасний інвентар. Тепер тут проходять змагання з більш ніж трьох десятків видів спорту. Це перший такий об'єкт, збудований за роки незалежності коштом обласного бюджету.

23. Альтернативне опалення міських лікарень.

Міські лікарні №4 і №9, а також навколишні житлові будинки, опалюють нові модульні котельні. В якості палива в них використовуються пелети із соняшникового лушпиння. Практика показує, зводити такі енергоефективні об'єкти теплопостачання не тільки реально, а й вигідно: тариф нижчий за газовий, постійна подача гарячої води та регулювання тепла

залежно від погоди. Завдяки автономній котельні економія коштів складає 100 тис грн на місяць.

Слід зазначити, що згідно з прогнозними показниками міського бюджету м. Дніпра на 2020-2021 роки [20], було визначено стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку міста:

- поліпшення умов життєдіяльності громадян на основі розвитку економіки як базису для підвищення рівня зайнятості, зростання доходів населення;
- підвищення стандартів життя, дієвості і стабільності соціального захисту населення;
- впровадження енергозберігаючих технологій;
- поліпшення стану навколишнього природного середовища;
- продовження житлового будівництва та будівництва (реконструкції) об'єктів житлово-комунального і соціального призначення, зосередження коштів на об'єктах з високим рівнем будівельної готовності;
- модернізація інфраструктури, перш за все транспортної та енергетичної;
- стимулювання інвестицій тощо.

Далі, згідно з вище вказаними стратегічними пріоритетами, було визначено систему стратегічних цілей розвитку ключових сфер життєдіяльності населення міста [20].

Освіта. В умовах реалізації державної політики у сфері реформування освіти «Нова українська школа» працівники галузі освіти Дніпра працюють над створенням нового освітнього середовища із сукупністю комфортних умов, засобів і технологій навчання.

У 2020-2021 роках передбачалося забезпечення розвитку 176 закладів дошкільної освіти, 152 денних закладів загальної середньої освіти, 3 вечірніх закладів загальної середньої освіти, КЗО «Навчально-реабілітаційний центр «Надія» Дніпровської міської ради, 20 закладів позашкільної освіти, КЗО «Спеціальна СЗОШ № 90» Дніпровської міської ради, 12 закладів

професійно-технічної освіти, 22 шкіл естетичного виховання, з урахуванням вимог законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», Державного стандарту початкової освіти, нових освітніх програм, реалізація державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»

Стратегічні цілі у сфері освіти:

- забезпечення особистого зростання кожної дитини з урахуванням її задатків, здібностей, індивідуальних, психічних і фізичних особливостей, проведення капітальних та поточних ремонтів будівель закладів освіти міста, модернізація та оновлення матеріально-технічної бази закладів освіти міста;
- реалізація прав дітей з особливими освітніми потребами на здобуття якісної освіти за місцем проживання;
- розвиток та підтримка системи роботи з обдарованою молоддю, створення умов для їх реалізації та формування ціннісних орієнтацій та компетенцій;
- створення умов для професійного розвитку умотивованого творчого вчителя;
- забезпечення наскрізного процесу виховання, громадянської освіти;
- ефективне управління розвитком освітньої галузі міста;
- забезпечення доступності дітей до освіти шляхом розвитку мережі закладів дошкільної, початкової та базової середньої освіти, профільної середньої освіти академічного спрямування, придбання інтерактивних панелей;
- створення оптимальних організаційно-педагогічних, санітарно-гігієнічних, навчально-методичних і матеріально-технічних умов для функціонування закладів освіти;
- забезпечення освітнього середовища ергономічними меблями, комп'ютерним обладнанням, дидактичними матеріалами та засобами навчання;

- облаштування медіатек та ресурсних кімнат, відкриття інклюзивно-ресурсних центрів для якісного психолого-медико-педагогічного супроводу, адаптації, реабілітації та інтеграції в суспільство осіб з обмеженими можливостями;

- придбання профільних кабінетів природничого циклу для закладів загальної середньої освіти;

- поліпшення стану матеріально-технічної бази закладів освіти, проведення капітальних ремонтів.

Охорона здоров'я. У галузі охорони здоров'я міста пріоритетними завданнями визначено забезпечення всебічного доступу мешканців міста до сучасних якісних медичних послуг, всебічне охоплення якісними послугами в закладах первинної медико-санітарної допомоги та в закладах вторинної медичної допомоги, збереження і зміцнення здоров'я населення шляхом підвищення якості та ефективності надання медичної допомоги з використанням сучасних технологічних процесів, з пріоритетним напрямком профілактики та лікування хронічних неінфекційних та інфекційних захворювань, найбільш значущих у соціально-економічному та медико-демографічному плані класів і нозологічних форм хвороби.

Стратегічні цілі у сфері охорони здоров'я:

- розвиток первинної та вторинної медичної допомоги шляхом створення локально-обчислювальної мережі та забезпечення доступу до мережі Інтернет у лікувально-профілактичних закладах;

- забезпечення умов безпечного материнства, здорового дитинства та збереження репродуктивного здоров'я населення;

- забезпечення лікарськими засобами, кохлеарними імплантатами дітей з інвалідністю, які мають вади слуху;

- забезпечення всебічного доступу мешканців міста до сучасних якісних медичних послуг;

- забезпечення стабільного зростання тривалості та якості життя, активного довголіття;

- поліпшення благополуччя населення шляхом підвищення якості та ефективності надання медичної допомоги;
- визначення пріоритетним напрямком профілактики та лікування хронічних неінфекційних та інфекційних захворювань;
- зниження рівня малюкової та материнської смертності;
- створення системи охорони здоров'я, орієнтованої на пацієнта;
- переорієнтування діяльності галузі охорони здоров'я на профілактичний напрямок;
- налаштування медичних працівників первинної ланки на вчасне виявлення хворих на туберкульоз та раннє виявлення онкозахворювань;
- підготовка закладів охорони здоров'я до роботи в умовах реформування галузі, побудова нової системи громадського здоров'я.

Соціальний захист та соціальне забезпечення. Пріоритетними завданнями у сфері соціального захисту та соціального забезпечення є сприяння забезпеченню соціально вразливим верствам населення міста гідного рівня життя шляхом надання додаткових соціальних гарантій у вигляді надання адресної грошової допомоги; посилення соціального захисту та поліпшення соціального статусу осіб з обмеженими фізичними можливостями; поступове вирішення основних проблем соціального захисту ветеранів війни та праці м. Дніпра, громадян м. Дніпра, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи; підвищення рівня соціального, медичного та побутового захисту учасників антитерористичної операції (далі – АТО) і членів сімей учасників АТО та сімей, члени яких загинули або померли внаслідок поранення, контузії чи каліцтва, одержаних під час участі в АТО, захоплені у полон або зникли безвісти.

Стратегічні цілі у сфері соціального захисту та соціального забезпечення:

- сприяння забезпеченню гідного рівня життя соціально вразливим верствам населення міста шляхом надання додаткових соціальних гарантій,

залучення їх до активного життя, проведення заходів та надання соціальних послуг;

- щорічно оздоровлюються понад 11,0 тис. дітей пільгових категорій;
- надання соціальних послуг та різних видів допомоги ветеранам війни та праці, особам з обмеженими фізичними можливостями, незахищеним верствам населення та учасникам АТО і членам сімей учасників АТО та сім'ям, члени яких загинули або померли внаслідок поранення, контузії чи каліцтва, одержаних під час участі в АТО, захоплені у полон або зникли безвісти;
- надання соціальних послуг та різних видів допомоги громадянам м. Дніпра, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи;
- забезпечення соціального захисту дітей, які мешкають у майже 900 сім'ях, які опинилися у складних життєвих обставинах;
- розвиток сімейних форм виховання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування (активізація національного усиновлення, влаштування дітей у прийомні сім'ї, дитячі будинки сімейного типу, під опіку і соціальний захист дітей, насамперед тих, які опинились у складних життєвих обставинах).

Культура та мистецтво. Пріоритетними завданнями у сфері культури є визначення стратегії розвитку культури та мистецтва у м. Дніпрі, концептуальних підходів до вирішення основних проблем галузі та досягнення високих рівнів розвитку професійного і самодіяльного мистецтва для формування гармонійно розвиненої особистості.

Стратегічні цілі у сфері культури та мистецтва:

- забезпечення функціонування 27 закладів культури та підприємств різних форм підпорядкування культурно-мистецького призначення;
- створення сприятливих умов для повноцінної реалізації творчих здібностей, культурних потреб та інтересів через функціонування мережі клубних закладів і гуртків самодіяльної творчості;

- забезпечення розвитку бібліотечної справи, центральних парків культури і відпочинку;
- забезпечення гарантій свободи творчості, доступу громадян нашого міста до усіх культурних надбань;
- приведення до сучасних вимог матеріально-технічної бази закладів культури міста;
- подальше збереження та розвиток традиційної української культури і культур національних меншин, що населяють наше місто;
- створення умов для розвитку здібностей і талантів мешканців, виховання творчої молоді та обдарованих дітей.

Фізична культура та спорт. Пріоритетними завданнями у розвитку галузі є реалізація першочергових та перспективних заходів, спрямованих на формування у місті моделі розвитку сфери фізичної культури і спорту на демократичних та гуманітарних засадах, пропаганда здорового способу життя серед усіх верств населення, розвиток масового та професійного спорту.

Стратегічні цілі у сфері фізкультури та спорту:

- удосконалення управління сферою фізичної культури шляхом створення умов для зростання ролі громадських і приватних організацій фізкультурно-спортивної спрямованості, створення умов для занять фізкультурно-спортивною діяльністю понад 12,4 тис. дітей у 34 спортивних закладах;
- забезпечення будівництва та реконструкції сучасних спортивних споруд, належного їх обладнання та використання;
- розвиток олімпійського, параолімпійського, дефлімпійського та неолімпійського спорту;
- створення належних умов для занять фізичною культурою та спортом та підвищення рівня спортивної презентації міста на міжнародній арені.

Житлово-комунальне господарство. Пріоритетними завданнями у галузі є здійснення ефективних і комплексних заходів з утримання території міста у належному санітарному стані, будівництво (реконструкція) об'єктів житлово-комунального та соціального призначення, утримання та ремонт інженерних, гідротехнічних, протизсувних споруд, мостів та шляхопроводів, вулично-дорожньої мережі міста, парків, фонтанів; підвищення якості послуг з утримання будинків, споруд та прибудинкових територій; фінансове оздоровлення підприємств житлово-комунального господарства.

Передбачено реалізацію таких стратегічних цілей:

- ремонт та утримання вулично-дорожньої мережі міста, зелених насаджень, зовнішніх електромереж, гідротехнічних та протизсувних споруд, мостів та шляхопроводів, малих архітектурних форм, кладовищ, фонтанів; утримання парків;

- ремонт та утримання житлового фонду комунальної власності та будинків об'єднань співвласників багатоквартирних будинків;

- всебічне сприяння створенню об'єднань співвласників багатоквартирних будинків у житлових будинках комунальної власності територіальної громади міста з метою поліпшення умов проживання населення та демонополізації у сфері надання житлово-комунальних послуг;

- технічне обслуговування ліфтів;

- упровадження енергозберігаючих технологій;

Транспорт. Пріоритетними завданнями у галузі транспорту є створення сприятливих умов на принципах вільної конкуренції для забезпечення потреб міського господарства і населення міста у пасажирських перевезеннях транспортом загального користування; розвиток транспортної інфраструктури міста, транспортного комплексу міста для створення сучасної системи організації та управління пасажирськими перевезеннями.

Стратегічні цілі у сфері розвитку транспортної інфраструктури:

- забезпечити стабільне та безпечне перевезення громадян міста, створення комфортних умов у електротранспорті та підвищення рівня екологічності та енергоефективності транспортних засобів;
- придбання трамвайних вагонів та тролейбусів;
- капітальний ремонт та утримання рухомого складу з установкою електричного енергозберігаючого обладнання для відновлення їх технічного ресурсу;
- капітальний ремонт рухомого складу, контактної мережі, трамвайних колій;
- проектування та обладнання станцій метрополітену пристроями для переміщення пасажирів з обмеженими фізичними можливостями на сходах ескалаторів станцій метрополітену;
- будівництво метрополітену;
- реконструкція систем управління роботою станції, телемеханіки, диспетчерської сигналізації на станціях метрополітену;
- розробка Плану сталої міської мобільності м. Дніпра;
- розробка програм підвищення безпеки руху міського транспорту;
- організація ефективного управління у сфері міських пасажирських перевезень електро- та автотранспорту;
- забезпечення діяльності автоматизованої системи управління міським громадським транспортом;
- технічне переоснащення та оновлення міського пасажирського транспорту.

Екологія та охорона довкілля. Пріоритетним завданням у сфері природоохоронних заходів є забезпечення сталого розвитку м. Дніпра шляхом узгодженості економічного, соціального та екологічного аспектів розвитку і поліпшення екологічного стану міста.

Стратегічні цілі у сфері екології та охорони довкілля:

- проведення організаційно-масових заходів екологічного спрямування;

- надання науково-дослідних послуг з інвентаризації та паспортизації скверів, зелених зон у місті та визначення їх меж, виявлення запасів природних рослинних ресурсів;
- виконання лабораторного дослідження вмісту забруднюючих речовин, стічних та природних водойм, ґрунтів тощо;
- придбання приладів для перевірки та зниження токсичності відпрацьованих газів транспортних засобів;
- обслуговування та технічне забезпечення функціонування автоматизованої системи екологічного моніторингу та поста контролю забруднення атмосферного повітря;
- збирання, зберігання, оброблення, видалення, знешкодження, перевезення та організація утилізації небезпечних відходів;
- знищення популяції амброзії полинолистої у межах міста Дніпра;
- будівництво очисних споруд у місцях скиду поверхневого стоку у р. Дніпро, з урахуванням відновлення та розвитку дощової каналізації правобережної та лівобережної частин м. Дніпра;
- будівництво споруд, придбання та установа контейнерів для збору і складування побутових відходів, у тому числі вторинної сировини;
- відновлення і підтримання сприятливого режиму та санітарного стану р. Гнилокіш в Амур-Нижньодніпровському районі у місті Дніпрі;
- придбання пересувних станцій безперервного автоматичного моніторингу стану атмосферного повітря та інших спеціальних засобів з інвентаризації джерел забруднення;
- рекультивація порушених земель стихійними сміттєзвалищами;
- будівництво об'єкта «Комплекс раціонального використання та зберігання побутових відходів «Правобережний»;
- забезпечення екологічної безпеки.

Для реалізації визначеної системи стратегічних цілей було розроблено низку проєктів, перелік яких наведено у додатку А.

Слід зазначити, що деякі з цих проєктів було успішно реалізовано, а деякі – частково реалізовано (або тільки розпочато реалізацію).

Реалізації повного комплексу проєктів могла б забезпечити якісний перехід на новий щабель розвитку територіальної громади м. Дніпра. Але цьому завадила війна. Тому основною задачею у повоєнний період буде розробка нової програми дій та корегування ходу реалізації стратегії розвитку міста з акцентом на відбудову зруйнованих об'єктів, відновлення бізнесу та ревіталізацію Дніпропетровського регіону в цілому.

3.2. Обґрунтування переліку проєктів з реалізації стратегічних пріоритетів розвитку міста у повоєнний період

Слід зазначити, що у м. Дніпрі та Дніпропетровській області у цілому стратегічна діяльність здійснювалася на достатньо високому професійному рівні. До розробки стратегій та проєктів завжди залучалися зовнішні експерти-консультанти, зокрема, з Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України.

Так, у 2021 році в області було розроблено Програму соціально-економічного та культурного розвитку Дніпропетровської області на 2022 рік [27]. У цій Програмі значна увага приділялася інфраструктурному розвитку та розвитку житлово-комунальної сфери, зокрема шляхом підвищення якості надання житлово-комунальних послуг (структуру Програми та окремі додатки до неї наведені у додатку Б). Місто Дніпро, як адміністративний центр Дніпропетровської області, займає ключове місце у реалізації цієї програми.

Охарактеризуємо стратегічні цілі та завдання (проєкти), виконання яких було передбачено у житлово-комунальній сфері у 2022 році:

- забезпечення населення надійним та якісним водопостачанням;

- впровадження енергозберігаючих заходів на підприємствах водопостачання області;

- капітальний та поточний ремонт об'єктів житлового господарства, в тому числі житлового фонду об'єднань співвласників багатоквартирних будинків області.

Також для кожного із завдань визначено критерії їх досягнення та джерела фінансування, наприклад:

- поточний ремонт інженерних внутрішньо будинкових мереж теплопостачання,

- посилення внутрішньо будинкових електромереж житлових будинків та гуртожитків комунальної власності,

- капітальний ремонт покрівель, внутрішньо будинкових мереж тепло- та водопостачання й водовідведення житлових будинків та гуртожитків;

- відновлення ліфтового господарства комунальної власності – планується реалізація проєктів спрямованих на забезпечення мешканців Новомосковського, Дніпровського та Кам'янського районах, капітальний ремонт житлового фонду об'єднань співвласників багатоквартирних будинків області;

- капітальний ремонт мереж зовнішнього освітлення, висадження дерев у населених пунктах області та реконструкція зони відпочинку – за рахунок обласного бюджету;

- технічне переоснащення (впровадження енергозберігаючих заходів) на підприємствах водопостачання області – за рахунок обласного бюджету;

- придбання сучасної спецтехніки для виконання робіт із санітарного очищення та благоустрою населених пунктів – за рахунок обласного бюджету.

Що стосується джерел фінансування, то планувалося, що будуть залучені бюджети всіх рівнів та інші кошти, не заборонені законодавством.

Ураховуючи, що після нашої перемоги фінансових ресурсів з бюджетів всіх рівнів буде вкрай не вистачати, пропонуємо посилити активність

персоналу місцевих рад у сфері розроблення проєктів під гранти міжнародної технічної допомоги.

Такий саме підхід пропонуємо застосовувати для забезпечення розвитку інфраструктури та благоустрою територій.

Так, головну мету у сфері інфраструктурного розвитку визначимо таким чином: підвищення рівня та якості життя мешканців, насамперед деокупованих територій (у т.ч. сільської місцевості на півдні шашої області), та територій, що постраждали від російської агресії внаслідок ракетних атак і дронів.

Отже, стратегічні цілі та завдання (проєкти) з розвитку інфраструктури та благоустрою територій:

- забезпечення якісною питною водою всіх, без винятку, населених пунктів області, ремонт та розширення мережі існуючих водопроводів;
- відновлення та / або поліпшення стану доріг області;
- будівництво, реконструкція та ремонти об'єктів соціальної інфраструктури;
- благоустрій та реалізація інфраструктурних проєктів, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації в населених пунктах області та створення максимального рівня комфорту та затишку для мешканців області.

Визначимо критерії досягнення стратегічних цілей:

- підвищення якості життя у сільській місцевості шляхом спрямування бюджетних коштів усіх рівнів та залучення інших ресурсів на вирішення проблем розвитку інфраструктури сільських територій;
- будівництво та реконструкція близько 15 км водопроводів для поліпшення якості послуг водопостачання та забезпечення послугами централізованого водопостачання близько 7 тис. мешканців області;
- впровадження комплексного плану по капітальному ремонту вулиць та доріг загального користування місцевого значення, охоплення 7 районів, 86 територіальних громад та міст обласного підпорядкування.

Джерела фінансування: кошти бюджетів усіх рівнів, інші джерела, не заборонені законодавством.

У сфері транспорту, транспортної інфраструктури, зв'язку та розвитку електронного урядування визначено таку головну мету:

– створення сучасної системи організації управління всіма видами пасажирського транспорту відповідно до потреб громадян, належних умов для розвитку міського та приміського транспорту, забезпечення безпечного та якісного перевезення пасажирів, потреб економічного розвитку господарського комплексу й населення в перевезеннях вантажів;

– забезпечення доступу громадян до процесів цифрового розвитку суспільства через упровадження інноваційних підходів, інструментів та технологій електронного урядування, електронної демократії, інших сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій шляхом модернізації системи публічного управління соціально-економічним розвитком регіону, розвитку інфраструктури відкритих даних, телекомунікаційного середовища та забезпечення рівності громадян незалежно від місця їх проживання в дотриманні їх конституційних прав.

Охарактеризуємо перелік основних завдань та проєктів, реалізація яких була передбачена за цим напрямом:

– проведення засідань конкурсного комітету з проведення конкурсів на перевезення пасажирів на міжміських та приміських автобусних маршрутах загального користування, що не виходять за межі території Дніпропетровської області (внутрішньообласні маршрути);

– надання якісних послуг з перевезення пасажирів і вантажів та забезпечення високого рівня безпеки руху поїздів;

– здійснення комплексного дослідження ринку пасажирських перевезень та вивчення попиту населення у Дніпропетровській області на приміських та міжміських автобусних маршрутах загального користування, що не виходять за межі території Дніпропетровської області (внутрішньо обласні маршрути);

- будівництво метрополітену в м. Дніпро;
- розвиток велодоріжок;
- модернізація і оновлення транспортних засобів, що здійснюють міські перевезення пасажирів, відповідно до планів роботи міських рад;
- підвищення ефективності державного регулювання та контролю за діяльністю автомобільного транспорту;
- забезпечення безперешкодного доступу до громадського транспорту осіб з обмеженими фізичними можливостями;
- продовження впровадження системи GPS-моніторингу за здійсненням автотранспортних пасажирських перевезень;
- оновлення матеріально-технічної бази та рухомого складу усіх видів транспорту;
- упровадження технологій е-урядування в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування області;
- формування системи регіональних електронних інформаційних ресурсів;
- поновлення ліцензій на використання раніше придбаного програмного забезпечення;
- придбання обладнання, ліцензійного програмного забезпечення, комплектуючих частин та приладів для ТКЦ області;
- підтримка існуючих телекомунікаційних сервісів та забезпечення функціонування широкосмугових захищених каналів зв'язку;
- підтримка безперебійного функціонування СІАЗ, ТКЦ та існуючих інформаційних систем області;
- створення та підтримка комплексних систем захисту інформації на регіональних програмно-технічних комплексах, інформаційних системах тощо;

- розвиток та поширення ширококутної мультисервісної (мережі) інфраструктури, у тому числі із застосуванням механізмів державно-приватного партнерства на всій території області;

- поширення технології бездротової мережі у роботі місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

- упровадження пілотних проєктів із реалізації електронних сервісів та систем у місцевих органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування, територіальних громадах.

Визначимо критерії досягнення стратегічних та операційних цілей:

- зростання обсягів перевезень вантажів та пасажирів;

- забезпечення отримання громадянами якісного доступу до сучасних електронних сервісів та послуг по всій території;

- проведення оцінювання рівня цифрового розвитку районів, міст та ОТГ області за визначеними показниками; організація навчання фахівців органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, у тому числі на базі спеціалізованих установ та підприємств, з питань цифрових навичок та компетенцій;

- розвиток системи електронного документообігу;

- забезпечення функціонування регіональних інформаційних систем;

- забезпечення доступу до інформаційних ресурсів, у тому числі до інформаційної мережі місцевих органів влади.

Очікувані джерела фінансування: місцеві бюджети, власні кошти підприємств; обласний бюджет, місцевий бюджет, інші джерела, не заборонені законодавством України.

Разом із тим, після нашої перемоги виникне необхідність у розробленні та реалізації проєктів, спрямованих на відновлення різних об'єктів, які були повністю або частково зруйновані під час війни. Формування переліку цих проєктів, обговорення їх на сесії міської ради з метою прийняття відповідних управлінських рішень, затвердження їх у проєктній частині стратегії є головним завданням місцевої влади у повоєнний період.

Отже, стратегічний розвиток території та громади міста після нашої перемоги буде забезпечено за умов ефективного використання проєктного підходу до реалізації стратегічних пріоритетів та цілей, який довів свою ефективність у світі, і який дозволяє чітко визначити необхідні ресурси (матеріальні, технічні, фінансові, трудові, інтелектуальні тощо), терміни виконання проєктних робіт, відповідальних за їх виконання, а також чітко окреслити вимоги щодо якості створюваного продукту проєкту та очікуваних результатів від його реалізації (короткострокових і довгострокових). У разі успішності виконання такого проєкту можна говорити про те, що певна операційна (або навіть стратегічна) ціль досягнута.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих нами практико-орієнтованих результатів у професійній діяльності працівників Дніпровської міської ради, зокрема департаменту благоустрою та інфраструктури.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розглядалися актуальні питання реалізації стратегічного та проєктного підходів для підвищення ефективності місцевого самоврядування в сучасних умовах війни та реформ, що відбуваються в країні, а саме: досліджено роль стратегічного планування в розв'язанні проблем місцевого соціально-економічного розвитку; проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід реалізації стратегічної діяльності на місцевому рівні, її еволюцію та розвиток; охарактеризовано сутність проєктного підходу в управлінні місцевим розвитком, його основні завдання та функції; обґрунтовано необхідність інтеграції стратегічного та проєктного підходів для підвищення рівня та якості життя територіальних громад; обґрунтовано потребу у формуванні стратегічного мислення та проєктних компетентностей у депутатів та персоналу місцевих рад; на прикладі м. Дніпра досліджено досвід розробки стратегічного плану розвитку міста у довоєнний період; надано пропозиції щодо формування переліку проєктів з розвитку м. Дніпра у повоєнний період.

Так, у роботі показано, що системним інструментом реалізації керованого розвитку територіальної громади є стратегія. Наявність у громади стратегії її розвитку забезпечує не випадкове, а свідоме й обґрунтоване здійснення вибору напрямів руху у майбутнє.

Досліджено еволюцію розвитку стратегічного планування у світі, для чого проаналізовано майже 100-річний досвід планування місцевого розвитку таких країн, як країни Західної Європи, Канади та США. Так, починаючи з середини ХХ і до початку ХХІ ст. в Європі не було єдиного підходу до розробки планів місцевого та регіонального розвитку. В одних країнах (Бельгія, Данія, Франція, Греція і Нідерланди) стратегічне планування здійснювалося лише на національному рівні та було пов'язано з визначенням цільових соціальних орієнтирів (Франція) або пріоритетів (Греція). В інших країнах стратегічні плани розроблялися та розробляються на рівні регіонів, міст, провінцій, сільських районів. Вони, звичайно,

служать основою для локальних поточних планів розподілу бюджетних коштів і контролю над розвитком регіонів. Слід зазначити, що в останні 15 років стимулом розробки регіональних планів в усіх країнах ЄС є можливості їх співфінансування як коштом самого ЄС, так і фондами (програмами) міжнародної технічної допомоги.

Зроблено висновок, що багато з історичних моментів розробки та реалізації стратегії актуальні і до цього часу. Тим більш, що Україна влітку отримала статус кандидата у члени Європейського Союзу, тому має виконати всі рекомендації Європейської комісії стосовно отримання повноправного членства в ЄС.

Охарактеризовано процес розробки стратегії розвитку територіальної громади, зокрема, в умовах реформи децентралізації. Він складається з 9 послідовних етапів, один із яких – це розробка та реалізації проєктів місцевого розвитку, успішність виконання яких забезпечує успіх стратегії в цілому.

Показано, що запровадження проєктного підходу в управлінні місцевим розвитком є одним із найпродуктивніших сучасних напрямків стратегічної діяльності. Зазначений підхід реалізується на основі класичної методології управління проєктами (project management). У країнах з розвинутою економікою проєктний підхід набув широкого розповсюдження як еталонний у здійсненні найрізноманітніших проєктів – від будівництва будь-якого об'єкту до розробки космічних комплексів. Це обумовлено тим, що проєкт – це специфічний вид плану, який створюється для виконання робіт, що не є типовими і не повторюються у такому ж вигляді у майбутньому. Він представляє собою реальний комплекс дій та заходів, які тісно взаємопов'язані загальною метою, послідовністю, строками виконання, ресурсами, і спрямований на чітко визначений результат, після досягнення якого проєкт закінчує свій життєвий цикл.

Реалізація проєкту завжди пов'язана зі змінами у будь-якій системі та є цілеспрямованим її перетворенням з існуючого стану на бажаний, який

визначено в меті проєкту. Мета проєкту – це бажаний та доведений результат, який досягається у межах певного строку за заданих умов реалізації проєкту.

Сфера застосування проєктного підходу постійно розширюється, хоча на практиці є справою складнішою, ніж використання традиційних методів управління. Даний метод дозволяє ефективно вирішувати чисельні проблеми стратегічного управління, що дає підстави вважати його провідним. Практична значущість проєктного підходу обумовлює великий інтерес до нього широких кіл спеціалістів, зайнятих управлінням та організацією в різних галузях економіки.

Доведено, що застосування проєктного підходу до реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад є запорукою успіху реалізації стратегій та програм місцевого розвитку, і забезпечує підвищення рівня та якості життя кожного мешканця територіальної громади.

Обґрунтовано, що в умовах реформ, розпочатих ще далеко до війни, особливого значення набуває процес формування стратегічного мислення та проєктних компетентностей у депутатів місцевих рад та персоналу органів місцевого самоврядування, що обумовлено, насамперед, отриманням ними нових повноважень, пов'язаних із децентралізацією та реформуванням системи місцевого самоврядування.

Показано, що рівень проєктної компетентності керівників та персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад на цей час не можна вважати достатнім. Якість проєктів, що розроблюються в громадах, низька, дотримання вимог концепції проєкту є умовним, робота щодо пошуку та залученню інвестицій на розвиток здійснюється неактивно, ризики та сталість результатів проєкту досліджуються, частіше за все, формально. Тому підвищення рівня проєктних компетентностей персоналу органів місцевого самоврядування є необхідною вимогою часу.

На прикладі м. Дніпра досліджено досвід розробки та реалізації стратегічного плану розвитку міста у довоєнний період. Охарактеризовано

основні проекти, що були успішно реалізовані містом за період 2016 – 2020 роки, та описано проекти, що були реалізовані або розпочаті у 2021 році.

Надано пропозиції щодо формування переліку проектів з розвитку м. Дніпра у повоєнний період. Так, наголошено, що після нашої перемоги виникне необхідність у розробленні та реалізації проектів, спрямованих на відновлення різних об'єктів, які були повністю або частково зруйновані під час війни. Формування переліку цих проектів, обговорення їх на сесії міської ради з метою прийняття відповідних управлінських рішень, затвердження їх у проектній частині стратегії є головним завданням місцевої влади у повоєнний період.

Отже, відновлення та стратегічний розвиток території та громади міста після нашої перемоги буде забезпечено за умов ефективного використання проектного підходу до реалізації стратегічних пріоритетів та цілей. Проектний підхід довів свою ефективність у світі, він дозволяє чітко визначити необхідні ресурси (матеріальні, технічні, фінансові, трудові, інтелектуальні тощо), терміни виконання проектних робіт, відповідальних за їх виконання, а також чітко окреслити вимоги щодо якості створюваного продукту проекту та очікуваних результатів від його реалізації (короткострокових і довгострокових). У разі успішності виконання такого проекту можна говорити про те, що певна стратегічна або операційна ціль досягнута.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих нами практико-орієнтованих результатів у професійній діяльності працівників Дніпровської міської ради, зокрема департаменту благоустрою та інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ашкеназі О.І. Стратегічне управління: навч. посіб. / О.І. Ашкеназі. Київ: КНЕУ, 2020. 164 с.
2. Бородін Є.І. Розвиток проектних компетентностей публічних службовців: досвід реалізації он-лайн навчання / Є.І.Бородін, І.А.Чикаренко // Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матер. наук.-практ. конф., 21 жовтня 2016 р., м. Дніпро. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 187-189.
3. Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Дж. М. Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. Львів: Літопис, 2004. 352 с.
4. Департамент благоустрою та інфраструктури Дніпровської міської ради. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/departament-blagoustroyu-ta-infrastrukturi-dniprovs-koi-miskoi-rad>.
5. Державний фонд регіонального розвитку : офіційний сайт. URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua/pro-konkurs>.
6. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : 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.
7. Дроб О. М. Континуум поглядів на стратегічне мислення / О. М. Дроб // Актуальні проблеми економіки. 2013. № 2. С. 8-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_2_2.
8. Дробенко Г.О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад : метод. посіб. / Г.О. Дробенко, Р.Л. Брусак, Ю.І. Свірський ; Центр муніципального і регіонального розвитку ; Міжнар. фонд «Відродження». Л. : СПОЛОМ, 2001. 118 с.
9. ДСТУ ISO 10006:2005 (ISO 10006:2003, IDT) Національний стандарт України. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в

проектах. URL: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/61-iso/281-dstu-iso-10006-2005>.

10. Диха М.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку країни: еволюційно-історичний аспект і сучасні реалії / М. В. Диха // Економіка України. 2014. № 7. С. 82-93.

11. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (зі змінами). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

12. Крозбі Б. Л. Стратегічне планування та стратегічний менеджмент: чим вони відрізняються // Проект USAID «Впровадження змін в політиці», 1997. С. 2.

13. Кутідзе Л.С. Стратегічне планування розвитку територій: навч.-метод. посіб. / Кутідзе Л.С. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2013. 42 с.

14. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

15. Липсиц И. Инвестиционный проект / Липсиц И., Коссов В. Москва: вид-во БЕК, 1996. С. 256-258.

16. Маматова Т.В. Проекти розвитку в публічному секторі: характерні особливості та основи розроблення / Т.В. Маматова, І.А. Чикаренко // Ділове та державне адміністрування : перша міжнар. наук-практ. конф. 27-29 квіт. 2011. Луганськ – Слов'янськ. Луганськ : СНУ ім. Даля, 2011. С. 411-414.

17. Маматова Т. В. Проектний та кластерний підходи в забезпеченні інноваційного розвитку міста / Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. № 3 (10). С. 238-247.

18. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.]; за ред. Ю. П. Шарова. Київ : Атіка, 2009. 404 с.

19. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://niss.gov.ua>.

20. План перспективного розвитку м. Дніпро на 2019-2021 рр. URL: https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/Pro%20oblast/Rozvytok%20rehionu/Proekti%20perspectivnih%20planiv%20rozvitku%202019-2021/02_Dnipro.pdf

21. Підвисоцький В. Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій : метод. матер. / Валентин Підвисоцький, Роман Ткачук ; Ін-т громадянського суспільства. Київ: Леста, 2010. 64 с.

22. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України. Київ, ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

23. Політика регіональних і місцевих влад на підтримку бізнесу : навч. посіб. / Відпов. ред. Ю.В.Наврузов. Дніпропетровськ: ДФ УАДУ, 1999. С. 9-25.

24. Прохорова М. С. Менеджмент як стратегія управління містом. URL: <http://Сeprints.ksame.kharkov.ua/1811/1/М.С.ПРОХОРОВА.pdf>.

25. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку інституту старост : проект Закону України № 4535 від 22.12.2020. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70734.

26. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

27. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Дніпропетровської області на 2022 рік. URL: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/Pro%20oblast/Rozvytok%20rehionu/Sotsialno-ekonomichnyi%20ta%20kulturnyi%20rozvytok/2022/proekt-progr-rozvytok-oblast-2022--v3.pdf>.

28. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : постанова Кабінету Міністрів від 11.11.2015 р. № 932 // Офіц. вісн. України. 2015. № 92. С. 111. Ст. 3131.

29. Про співробітництво територіальних громад : закон України від 17.06.2014 № 1508-VII // Відом. Верховної Ради. 2014. № 34. Ст. 1167.

30. Про утворення та ліквідацію районів : постанова Верховної Ради України від 17.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

31. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 трав. 1997 р. № 280 // Відом. Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

32. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авторів ; за наук. ред. Ю.П. Шарова. Київ: НАДУ, 2017. 344 с.

33. Прогнозування розвитку територій. Економічне прогнозування : навч. посіб. / Ю.П. Шаров, О.Ю. Бобровська, М.А. Латинін [та ін.] ; за заг. ред. М. М. Білинської. К. : К.І.С., 2014. 128 с.

34. Стратегічне планування муніципального розвитку: навч.-метод. посіб. К. : ДП «Укртехінформ», 2013. 205 с.

35. Тронь В. П. Стратегія прориву : монографія. К. : УАДУ, 1995. С. 12.

36. Управление проектами: практическое руководство / Ф.Г.Клиффорд, У.Л.Эрик ; пер. с англ. М. : Изд-во Дело и Сервис, 2003. 528 с.

37. Управління проектами та програмами : підручник / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, А. Я. Казарезов, К. В. Кошкін, С. С. Рижков, М. В. Фатєєв, С. К. Чернов, О. С. Яцунський. Миколаїв : вид-во Торубари О. С., 2010. 352 с.

38. 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. 278 с.

39. Хашиєва Л. В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду / Л. В. Хашиєва // Державне будівництво. 2009. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.

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

41. Чикаренко І.А. Проблеми формування проектних компетентностей службовців місцевого самоврядування / І. А. Чикаренко, А. С. Ушакова // Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування : матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 1-2 листоп. 2018 р., м. Київ. у 2 т. Т. 1. К. : НАДУ, 2018. С. 436-440.

42. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія / І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.

43. Чучман Ю.М. Оцінка доцільності державних і приватних інвестиційних проектів. / Пер. з англ. С. Соколик. Київ: Вид-во УАДУ при Президентіві України, 1998. 104 с.

44. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія / Шаров Ю. П. К. : УАДУ, 2001. 302 с.

45. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах / Ю. П. Шаров. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. 102 с.

46. Ушакова А.С. Формування проектних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади : дис... д-ра філософії у галузі публ. упр. та адм.: 281 – публічне управління та адміністрування / Ушакова Алла Сергіївна; ДРІДУ НАДУ. Дніпро, 2021. 289 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПРОЕКТИ, ЩО РЕАЛІЗОВАНІ (АБО РОЗПОЧАТО РЕАЛІЗАЦІЮ) У 2020-2021 РОКАХ *

ПРОЄКТ «ІНДУСТРІАЛЬНИЙ ПАРК INNOVATION FORPOST»

В Дніпрі з'явиться Індустріальний парк INNOVATION FORPOST. Він буде працювати на базі колишнього мартенівського цеху заводу «Інтерпайп НТЗ», який знаходиться на Слобожанському проспекті.

У колишніх заводських приміщеннях облаштують бізнес-інкубатор, де будуть проходити наукові дослідження. Будівництво парку INNOVATION FORPOST буде коштувати 2,7 млрд грн. Більшу частину цієї суми (80%) оплатять інвестори. Решта витрат «ляжуть на плечі» міського та державного бюджетів. На базі бізнес-інкубатора INNOVATION FORPOST планують відкрити офісні приміщення для співробітників сфери ІТ-технологій, наукових лабораторій, конференц-залів. Крім цього, тут з'явиться бізнес- та ІТ-школи. Індустріальний парк займе близько 70 гектарів, 50 з яких будуть використовувати в промислових цілях.

ПРОЄКТ БУДІВНИЦТВА СОНЯЧНОЇ ЕЛЕКТРОСТАНЦІЇ В ДНІПРІ

В Дніпрі розпочнуть будівництво сонячної електростанції. Масштабний проект вартістю близько 90 млн євро фінансуватиме французько-українська компанія MAINGroup Ukraine. Це буде одна з найпотужніших сонячних електростанцій в Україні. Її проектна потужність – 85 МВт. Під будівництво станції міська влада передає 175 га землі в оренду на двадцять п'ять років. Ця ділянка розташована в межах міста, проте її ніколи не використовували. Це – район житлового масиву Ігрені, де завжди були поля. Для міста це вигідний проект: по-перше, компанія буде платити земельний податок. По-друге, буде створено близько 200 робочих місць. За підрахунками фахівців, станція зможе забезпечити електроенергією близько 180 тис. домогосподарств, тобто кілька великих мікрорайонів.

ПРОЄКТ БУДІВНИЦТВА КОРПУСУ ХІРУРГІЇ В ОБЛАСНІЙ ОФТАЛЬМОЛОГІЧНІЙ ЛІКАРНІ

У Дніпрі зведуть «з нуля» хірургічний корпус обласної офтальмологічної лікарні. Він відповідатиме світовим стандартам медицини, наголошують фахівці. Після відкриття лікарі зможуть проводити щорічно до 40 тисяч операцій. Будівництво розпочнеться поруч з лікарнею, що надає весь спектр офтальмологічної допомоги дорослим і дітям Дніпропетровщини. Обласним коштом там буде зведено восьмиповерховий хірургічний корпус. Майже 6 тисяч квадратних метрів – такою буде площа нової будівлі. По-сучасному тут устаткують приймальне відділення, відділення травми й реконструктивної хірургії, анестезіології та реанімації.

ПРОЄКТ «ПЕРШИЙ НА ДНІПРОПЕТРОВЩИНІ ПАЛІАТИВНИЙ ЦЕНТР»

У Дніпрі зведуть паліативний центр – перший в області.

Центр у Дніпрі розрахований на 20 одномісних та 13 двомісних кімнат.

У закладі будуть кімнати для волонтерів, родичів пацієнтів. У будівлі проведуть й навчальні семінари для медиків. В колишньому корпусі дніпровської лікарні №15 замінять дах, вікна, облаштують фасад. Всередині зроблять перепланування та ремонт. Заклад стане світлішим. Навколо будівлі висадять дерева, облаштують газони.

* План перспективного розвитку м. Дніпро на 2019-2021 рр. URL: https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/Pro%20oblast/Rozvytok%20rehionu/Proekti%20perspectivnih%20planiv%20rozvitku%202019-2021/02_Dnipro.pdf [20]

ПРОЄКТ РЕКОНСТРУКЦІЇ КРИТОЇ СПОРТИВНО-ДЕМОНСТРАЦІЙНОЇ СПОРУДИ ДЛЯ ІГОР СТАДІОНУ «ТРУДОВІ РЕЗЕРВИ» В М. ДНІПРО

Проєктом передбачено будівництво п'ятиповерхової будівлі критої спортивно-демонстраційної споруди для спортивних ігор з розміром в вісях 55,5x33,2 м. та потужністю 5737,5 м². Центральний вхід в будівлю розташований зі сторони північного фасаду. Зі сторони східного та західного фасаду розташовані евакуаційні та господарські входи (виходи).

З північної сторони вздовж головного фасаду передбачено організацію проїзду 3,50 м. та тимчасову паркову на 19 машино/місць, в т.ч. два місця для інвалідів.

ПРОЄКТ РЕКОНСТРУКЦІЇ ДНІПРОВСЬКОГО ПЛАНЕТАРІЮ

За весь час існування Дніпровського планетарію, а це 50 років, у ньому жодного разу не робили капітального ремонту. Під час реконструкції планують не лише оновити будівлю, а й закупити нове сучасне обладнання. Залучивши власні кошти й гроші українських та іноземних інвесторів, проведено переобладнання та ремонт планетарію. Це коштувало близько 50 млн грн. Для планетарію було закуплене найновіше обладнання вартістю 28 млн грн. Крім цього, фахівців закладу навчили працювати з ним.

ПРОЄКТ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ У БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ ТА ЗАКЛАДАХ М. ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ІЗ ВПРОВАДЖЕННЯМ «ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРФОМАНС-КОНТРАКТУ» НА ПЕРІОД ДО 2024 РОКУ

Мета: скорочення споживання енергоресурсів сумарно на 30-35% в бюджетних будівлях та створення комфортних умов для перебування дітей та персоналу. Залучені кошти будуть направлені на впровадження енергоефективних заходів в 84 бюджетних будівлях (школи та дитячі садки). Перспективи проєкту: впровадження енергоефективних заходів в 117 бюджетних будівлях (школи та дитячі садки); скорочення споживання енергоресурсів сумарно на 35-40% та створення комфортних умов для перебування дітей та персоналу; залучення другого траншу за проєктом – 10 млн євро; залучення додаткового гранту – 2-6 млн євро

ПРОЄКТ З ОНОВЛЕННЯ ТРОЛЕЙБУСНОГО ПАРКУ М. ДНІПРО

Мета: оновлення рухомого складу тролейбусів, що не тільки дасть змогу частково оновити застарілий рухомий склад міського електротранспорту, а й забезпечить надійне та якісне трамвайне сполучення між житловими районами і центром міста. Кошти: кредит ЄБРР у розмірі 10 млн євро на придбання 50 тролейбусів.

ПРОЄКТ ЗАВЕРШЕННЯ БУДІВНИЦТВА МЕТРОПОЛІТЕНУ У ДНІПРІ

Мета: завершення будівництва другої черги метрополітену у м. Дніпрі. Кошти: ЄБРР 152 млн євро та ЄІБ 152 млн євро.

СУБПРОЄКТ «ПРОГРАМА РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ – ЗОВНІШНЄ ОСВІТЛЕННЯ У М. ДНІПРО»

Проєктом передбачається енергоефективна реконструкція системи зовнішнього освітлення міста шляхом реалізації наступних етапів: заміна існуючих ламп зовнішнього освітлення на світлодіодні; ремонт опор конструкцій зовнішнього освітлення; заміна кабельно-провідникових ліній електропостачання; заміна шаф управління; модернізація та переобладнання диспетчерської служби.

Передбачена заміна системи живлення неізолюваної повітряної лінії на самонесучий ізолюваний провід, що підвищить надійність і безпеку роботи мережі освітлення. Планується провести заміну 2 302,72 км. Це пов'язане із тим, що повітряні лінії електропередач виконані неізолюваним проводом, тривалість експлуатації повітряних ліній електропередачі в середньому сягає 35 років, через що вони є морально

застарілими та фізично зношеними. Термін експлуатації кабельних мереж становить 30 років Проводи повітряних ліній є фізично застарілими та при підвищеному вітровому навантаженні, а також під впливом сонячної радіації та атмосферних опадів прийшли в непридатність. Оголені проводи часто замикають та є небезпечними в експлуатації.

У результаті виконання проекту також буде створений та реалізований механізм впровадження дистанційного керування об'єктами зовнішнього освітлення по радіоканалу з обробкою даних комп'ютерною технікою і керуванням з центрального диспетчерського пульта, який дозволить раціонально використовувати енергетичні ресурси з відповідним забезпеченням сталого рівня якості послуги; зменшити витрати, пов'язані з обслуговуванням мереж зовнішнього освітлення; мати можливість оперативно регулювати електроспоживання; мінімізувати людський фактор; отримати стабільне, чітко окреслене функціонування системи зовнішнього освітлення; швидко виявляти та усувати дефекти, неполадки, аварії. Загальна інвестиційна вартість Проекту: 22,3 млн євро. Термін реалізації проекту – 3 роки. У подальші роки очікується зменшення споживання електроенергії на 26280 МВт/год на рік.

ПРОЄКТ «БЕЗПЕКА ДОРОЖНЬОГО РУХУ В МІСТАХ УКРАЇНИ»

Основними цілями Проекту є удосконалення транспортної інфраструктури у м. Дніпрі, створення безпечних умов пересування учасникам дорожнього руху, усунення системних проблем та прогалин у забезпеченні безпеки дорожнього руху в місті, та забезпечення покращення ситуації з аварійністю на дорогах. Загальна вартість Проекту – 32,7 млн євро без урахування ПДВ. Передбачається, що фінансування буде здійснюватися за рахунок кредитних коштів ЄІБ та ЄБРР, та коштів місцевого бюджету м. Дніпра. Проект знаходиться на стадії ініціювання. Основним очікуваним результатом реалізації Проекту буде зменшення кількості дорожньо-транспортних пригод та зниження рівня тяжкості їх наслідків (загиблі, травмовані).

ПРОЄКТ УРЯДУ ЯПОНІЇ «ОФІЦІЙНА ДОПОМОГА РОЗВИТКУ»

Сьогодні в м. Дніпрі існує один діючий полігон твердих побутових відходів, об'єми якого стрімко зменшуються. З огляду на перспективи розвитку міста Дніпро потребує реалізації проекту з будівництва сучасного сміттєспалювального заводу (з когенерацією теплової та електричної енергії) відповідно до передових технологій та світових стандартів. Стосовно будівництва зазначеного сучасного сміттєспалювального заводу м. Дніпро потребує фінансової допомоги. В рамках проекту уряду Японії «Офіційна допомога розвитку» (ODA) за особливих умов для економічного партнерства (STEP) існує програма кредитування, яка передбачає надання кредитів в японських єнах за максимально низькими відсотковими ставками та десятирічний термін відстрочення погашення кредиту, загальний термін якого може становити до 50 років.

Додаток Б

ПРОГРАМА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА 2022 РІК *

ЗМІСТ

Вступ

- 1. Тенденції соціально-економічного розвитку області**
- 2. Головна мета та пріоритетні напрями розвитку на 2022 рік**
- 3. Посилення економічної конкурентноспроможності регіону**
 - 3.1. Регуляторна політика та розвиток підприємництва
 - 3.2. Інвестиційна діяльність
 - 3.3. Зовнішньоекономічна та виставково-конгресна діяльність
 - 3.4. Промисловий комплекс
 - 3.5. Агропромисловий комплекс
 - 3.6. Податково-бюджетна діяльність
 - 3.7. Розвиток туристичної сфери
- 4. Екологічна та енергетична безпека**
 - 4.1. Паливно-енергетичний комплекс та енергозбереження
 - 4.2. Охорона навколишнього природного середовища
 - 4.3. Захист населення і територій від надзвичайних ситуацій
- 5. Забезпечення якісних умов життя**
 - 5.1. Надання адміністративних послуг
 - 5.2. Зайнятість населення та ринок праці
 - 5.3. Доходи населення та заробітна плата
 - 5.4. Пенсійне забезпечення та соціальне страхування
 - 5.5. Соціальний захист населення
 - 5.6. Розвиток житлово-комунального господарства
 - 5.7. Розвиток інфраструктури регіону, благоустрій територій
 - 5.8. Транспорт, транспортна інфраструктура, зв'язок та електронне урядування
 - 5.9 Розвиток інформаційного простору
- 6. Розвиток людського потенціалу**
 - 6.1. Демографічно-ресурсний розвиток
 - 6.2. Освіта
 - 6.3. Охорона здоров'я
 - 6.4. Підтримка сім'ї, дітей та молоді
 - 6.5. Захист прав дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування
 - 6.6. Культура
 - 6.7. Фізичне виховання та спорт
- 7. Інноваційний розвиток регіону на основі смарт-спеціалізації**
 - 7.1. Науково-технічна та інноваційна діяльність

8. Розвиток громад

Додатки:

1. Основні показники економічного і соціального розвитку Дніпропетровської області на 2022 рік
2. Перелік інвестиційних проєктів та заходів щодо забезпечення виконання завдань Програми на 2022 рік
3. Перелік регіональних цільових програм, які передбачається фінансувати у 2022 році (за напрямками)
4. Проєкт основних показників економічного і соціального розвитку Дніпропетровської області на 2023 – 2024 роки

* Програма соціально-економічного та культурного розвитку Дніпропетровської області на 2022 рік. URL: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/Pro%20oblast/Rozvytok%20rehionu/Sotsialno-ekonomichniyi%20ta%20kulturnyi%20rozvytok/2022/proekt-progr-rozvytok-oblast-2022--v3.pdf> [27]

