

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

студентки Ноздрі Анни Юріївни

академічної групи 281м-20з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Стратегічний та проектний підходи як інструменти підвищення ефективності діяльності у сфері культури й дозвілля на місцевому рівні (на прикладі Слобожанської селищної ради)»

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

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

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

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Стратегічний та проєктний підходи як інструменти підвищення ефективності діяльності у сфері культури й дозвілля на місцевому рівні (на прикладі Слобожанської селищної ради)».

81 с., 2 рис., 3 табл., 46 використаних джерел, 1 додаток.

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ПРОЄКТНИЙ ПІДХОДИ, КУЛЬТУРА ТА ДОЗВІЛЛЯ, КРЕАТИВНИЙ ПРОСТІР, КУЛЬТУРНО-РОЗВАЖАЛЬНІ ПРОГРАМИ, ПРОЄКТ, БЮДЖЕТ УЧАСТІ.

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

Предмет дослідження – обґрунтування ролі стратегічного та проєктного підходів у підвищенні ефективності діяльності органу місцевого самоврядування у сфері організації культури й дозвілля мешканців територіальної громади.

Мета дослідження – обґрунтувати доцільність запровадження стратегічного та проєктного підходів до діяльності у сфері культури й дозвілля Слобожанської селищної ради та розробити концепцію проєкту осучаснення креативного простору в громаді.

У першому розділі досліджено процеси стратегічного планування як інструменту керованого розвитку територіальних громад, проведено аналіз відповідного досвіду, вказано на необхідність розвитку стратегічного мислення у депутатів та персоналу органів місцевого самоврядування.

У другому розділі проведено аналіз переваг застосування проєктного підходу до управління місцевим розвитком.

У третьому розділі здійснено декомпозицію стратегічного бачення Слобожанської селищної ради у галузі культури та дозвілля та розроблено проєкт з осучаснення креативного простору «ТамДКультура» комунального закладу «Центр культури та дозвілля «Слобожанський».

Сфера практичного застосування результатів роботи: підходи і моделі, що розглядаються у роботі, можуть застосовуватись органами місцевого самоврядування під час реалізації відповідних стратегій та проєктів розвитку, зокрема, у сфері культури та дозвілля.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's thesis on the topic " Strategic and project approaches as tools for improving the efficiency of culture and leisure activities at the local level (based on the example of Slobozhansky village council)".

81 pages, 2 figures, 2 tables, 46 sources, 1 application.

LOCAL SELF-GOVERNMENT, TERRITORIAL COMMUNITY, DEVELOPMENT, STRATEGIC AND PROJECT-BASED APPROACHES, CULTURE AND LEISURE, CREATIVE SPACE, CULTURAL AND ENTERTAINMENT PROGRAMMES, PROJECT, PARTICIPATORY BUDGET.

The object of the research is social relations that develop during the implementation of strategies, programmes and projects for the development of territories and communities.

The subject of the research is substantiation of the role of strategic and project approaches in improving the efficiency of local self-government in organising culture and leisure activities for the residents of the territorial community.

The purpose of the qualification thesis is to substantiate the feasibility of introducing strategic and project-based approaches to activities in the field of culture and leisure of the Slobozhansky settlement council and to develop a concept for a project to modernise the creative space in the community.

The first chapter examines the processes of strategic planning as a tool for the managed development of territorial communities, analyses relevant experience, and points out the need to develop strategic thinking among deputies and staff of local self-government bodies.

The second chapter analyses the benefits of applying a project-based approach to local development management.

The third chapter decomposes the strategic vision of the Slobozhansky settlement council in the field of culture and leisure and develops a project for the modernisation of the TamDkultura creative space of the Slobozhansky Culture and Leisure Centre.

Scope of practical application of the results: the approaches and models discussed in the paper can be used by local governments in the implementation of relevant development strategies and projects, in particular in the field of culture and leisure.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	
СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
КЕРОВАНОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
	8
1.1. Роль стратегічного планування у підвищенні ефективності місцевого самоврядування: теоретичні аспекти	8
1.2. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду стратегічного планування розвитку місцевих спільнот	18
1.3. Стратегічне мислення управлінців як фактор забезпечення успішності реалізації стратегій місцевого розвитку	33
РОЗДІЛ 2	
ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ	
ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
	39
2.1. Роль проєктного підходу в управлінні місцевим розвитком	39
2.2. Забезпечення сталого розвитку територіальних громад на основі інтеграції стратегічного та проєктного підходів	45
2.3. Інвестиційні проєкти та їх роль у розвитку сільських територій та громад	50
РОЗДІЛ 3	
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ Й	
ДОЗВІЛЛЯ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЄКТНОГО	
ПІДХОДІВ (НА ПРИКЛАДІ СЛОБОЖАНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ)	
	55
3.1. Обґрунтування стратегічного бачення у галузі культури та дозвілля та його декомпозиція до рівня проєктів	55
3.2. Розроблення концепції проєкту з осучаснення креативного простору «ТамДКультура» КЗ «Центр культури та дозвілля «Слобожанський»	64
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Останнім часом в Україні склалась дуже складна соціально-економічна та політична ситуація. Збройна агресія РФ та спричинена нею криза, ракетні обстріли, знищення цілих територій, пошкодження інфраструктурних об'єктів, дестабілізація, інфляція, депресивні настрої у людей, інші негативні фактори крайнє несприятливо впливають на розвиток територій, зокрема, сільських, на інвестиційну діяльність, на рівень та якість життя мешканців територіальних громад. Разом із тим, процеси децентралізації влади, що вважаються однією з найуспішніших реформ в країні, 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 подальшого розвитку. Ці фактори зумовлюють застосування нових 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 муніципалітетів тощо. Під час такого планування визначається стратегічне бачення майбутнього територіальної громади (або певної галузі її життєдіяльності), обґрунтовуються стратегічні цілі (пріоритети розвитку), формулюються операційні цілі та завдання.

Саме життєвий рівень територіальної громади є показником ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Підвищення життєвого рівня можливо за допомогою програмно-цільових підходів до

управління, а саме – стратегічного та проєктного, які допомагають подолати слабкі (негативні) сторони існуючого управління. Саме 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 виконання стратегічних та операційних цілей і завдань 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 є найактуальнішими питаннями часу.

Втім, на цей час рівень проєктної діяльності в органах місцевого самоврядування і досі не є задовільним, що, насамперед, обумовлено недостатністю знань та компетентностей посадових осіб та депутатів місцевих (сільських, селищних) рад у сфері розробки проєктів та управління їх реалізацією. Кошти, що виділяються на розвиток, зокрема, субвенції Державного фонду регіонального розвитку, і раніше було не так просто отримати, а під час дії правового режиму воєнного стану в Україні пріоритетом є забезпечення військових всім необхідним, тому кошти на розвиток майже не виділяються.

Разом із тим, після нашої перемоги це знов стане можливим. Для залучення додаткових фінансових ресурсів на розвиток сільській (селищній) раді потрібно розробити якісну проєктну пропозицію, а потім комплексно обґрунтувати проєкт та розробити його кошторис (що, до речі, є достатньо складним завданням), подати проєкт на відповідний конкурс, і, 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 освіту та відповідні проєктні компетентності.

Охарактеризуємо об'єкт, предмет і мету магістерської роботи.

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

Предмет дослідження – обґрунтування ролі стратегічного та проєктного підходів у підвищенні ефективності діяльності органу місцевого самоврядування у сфері організації культури й дозвілля мешканців територіальної громади.

Мета дослідження – обґрунтувати доцільність запровадження стратегічного та проєктного підходів до діяльності у сфері культури й дозвілля Слобожанської селищної ради та розробити концепцію проєкту осучаснення креативного простору в громаді.

Для досягнення встановленої мети передбачається розв'язання наступних завдань:

- дослідити роль стратегічного планування в розв'язанні проблем розвитку територій та громад;
- проаналізувати зарубіжний та вітчизняний досвід реалізації стратегічної діяльності на місцевому рівні, її еволюцію та розвиток;
- охарактеризувати сутність проєктного підходу в управлінні розвитком територій і громад, його основні завдання та функції;
- обґрунтувати необхідність інтеграції стратегічного та проєктного підходів для підвищення рівня та якості життя територіальних громад, створення належного рівня організації культури та дозвілля;
- охарактеризувати роль інвестиційних проєктів у розвитку сільських територій та громад;

– здійснити декомпозицію стратегічного бачення Слобожанської селищної ради у галузі культури та дозвілля та обґрунтувати стратегічний вибір громади;

– розробити концепцію проєкту з осучаснення креативного простору «ТамДКультура» комунального закладу «Центр культури та дозвілля «Слобожанський».

Отже, застосування стратегічного та проєктного підходів в місцевому самоврядуванні України, зокрема, у повоєнний період, забезпечить підвищення ефективності самоврядування, при цьому запорукою успіху реалізації стратегій та програм місцевого розвитку є якісно розроблені та реалізовані проєкти. Тому сподіваємося, що після нашої перемоги запропонована нами концепція проєкту з осучаснення креативного простору «ТамДКультура» комунального закладу «Центр культури та дозвілля «Слобожанський» буде обов'язково реалізована.

Під час написання магістерської роботи було проаналізовано широкий спектр різноманітних джерел інформації, а саме: вітчизняна та зарубіжна наукова та навчально-методична література з теорії, методології та технологій стратегічного планування, зокрема, на місцевому рівні; нормативно-правова база в релевантній сфері; брошури, в яких представлений або аналізується вітчизняний досвід розроблення й реалізації стратегічних планів місцевого розвитку; вивчалися матеріали із інтернет-джерел, інші інформаційні ресурси, власна робоча інформація. Усі вони враховані в списку використаних джерел.

Логіка дослідження обумовила структуру роботи, яка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Підходи і моделі, що розглядаються у роботі, можуть застосовуватись органами місцевого самоврядування під час реалізації відповідних стратегій та проєктів розвитку, зокрема, у сфері культури та дозвілля.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЕРОВАНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Роль стратегічного планування у підвищенні ефективності місцевого самоврядування: теоретичні аспекти

Останнім часом в Україні склалась дуже складна соціально-економічна та політична ситуація. Збройна агресія РФ та спричинена нею криза, ракетні обстріли, знищення цілих територій, пошкодження інфраструктурних об'єктів, дестабілізація, інфляція, депресивні настрої у людей, інші негативні фактори крайнє несприятливо впливають на розвиток територій, зокрема, сільських, на інвестиційну діяльність, на рівень та якість життя мешканців територіальних громад.

Разом із тим, процеси децентралізації влади, що вважаються однією з найуспішніших реформ в країні, 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.

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 муніципалітетів тощо. Під час такого планування визначається

стратегічне бачення майбутнього територіальної громади (або певної галузі її життєдіяльності), обґрунтовуються стратегічні цілі (пріоритети розвитку), формулюються операційні цілі та завдання.

Стратегічне планування є системним інструментом реалізації керованого розвитку територіальної громади, у тому числі, сільської або селищної. Наявність у територіальної громади стратегії її розвитку забезпечує не випадкове, а свідоме й обґрунтоване здійснення вибору напрямів руху у майбутнє.

Стратегія розвитку територіальної громади, зокрема, сільської, 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, А. Ушакова, І. Чикаренко, Ю. Шаров. Однак при цьому недостатньо враховувалися особливості таких територій, як сільськогосподарські, 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, С. Шульц. Однак, в їх публікаціях та посібниках недостатньо обґрунтовано доцільність використання запропонованих ними технологій стратегічного планування розвитку таких територій та можливостей застосування альтернативного інструментарію. 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 муніципальних утворень в Україні, а саме, запровадженню програмно-цільових (стратегічного й проектного), маркетингового 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 проектів 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, останнім часом 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 [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]:

- багатоелементність 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 / територіальної громади;
- обґрунтування важливих прогнозів та сценаріїв її розвитку;
- формування системи стратегічних пріоритетів і цілей та формування на їх висновках програм та проєктів місцевого розвитку.

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

Стратегія розвитку територіальної громади 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, у 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) [21]. Дехто з науковців вважає, що згідно з принципами сталого розвитку, у структурі стратегії розвитку територіальної громади мають бути представлені такі підрозділи:

- 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 [21].

Результат стратегічного планування розвитку територіальної громади відображається конкретним системним документом (стратегією розвитку села / селища / міста / галузі), 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 або галузі діяльності органу публічного управління завдає такі можливості та переваги [45]:

- можливість завчасного передбачення майбутніх можливостей і необхідних змін;
- усвідомлення конкурентних переваг 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 та операційних цілей і завдань, 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. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду стратегічного планування розвитку місцевих спільнот

Для обґрунтування ролі стратегічного та проєктного підходів у підвищенні ефективності місцевого самоврядування в умовах реформ мирного часу та повоєнного періоду спочатку охарактеризуємо еволюцію розвитку системи стратегічного планування та його історичні витоки. 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.

Сучасний темп змін настільки великий, що стратегічне планування бачиться єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на середньо- або довготривалий термін та дає основу для прийняття 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 переходу до ринкової економіки. Потреба в інвестиціях не самоочевидна, вона повинна виходити зі стратегічного плану, в якому

обґрунтовані цілі та шляхи розвитку організації / галузі / громади / території [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. Саме тому у магістерській роботі аналізується еволюція та зарубіжний досвід в області стратегічного планування на місцевому рівні, або рівні певної територіальної громади.

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 одної. Після Другої світової війни пріоритет в усіх європейських країнах був відданий плануванню реконструкції міст. Оскільки кошти на це були крайне 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 15-20 років стимулом розробки регіональних планів в усіх країнах ЄС є можливості їх співфінансування як коштом самого ЄС, так і фондами 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 общини, так і для частки їх території або для декілька общин, 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 ряді країн, крім того, на нове будівництво або інший проєкт законодавством передбачаються додаткові санкції, кількість яких може доходити до сьомі, як, наприклад, у Люксембурзі. Частіше всього проєкти нового будівництва оцінюються із 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 [44].

На вибір системи планування великий 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 [44].

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 усунуто 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 120 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 включає соціальні дослідження, демографічне прогнозування й удосконалення систем норм і стандартів, що і стало передумовою виникнення стратегічного планування [44].

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 по покращанню якості середовища проживання 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 гірnodобувний район перетворився на центр високорозвинутої промисловості та ділових послуг європейської спільноти. Цей унікальний досвід і досі представляє значний інтерес для України, яка має аналогічні проблеми закриття нерентабельних вугільних шахт [44].

Багато уваги закордоном 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 [14]. 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 [14].

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 муніципалітетів), 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 [14; 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 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 місцевих самоврядувань 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 [14].

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 рр. 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 [44]:

- 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:

- створення програми або координаційної ради;
- створення інфраструктурного трастового фонду;
- цільові інвестиції у «коридори регіонального значення»;
- примусове залучення приватного сектору 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 свої сусідів – країн Європи майже на не 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.

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 [45].

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.

Протягом 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.

Успіх стратегічного планування також залежить від управління і кадрів, які відповідні за розробку планів і приймають 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 владам зі складання різноманітних стратегічних планів.

У Великобританії та Ірландії більшість професійних планових робітників, які зайняті в установах місцевих влад, отримують традиційну освіту з географічним і соціальним нахилом. У Великобританії кадри для планових служб в основному готує Британський Королівський інститут по міському плануванню. Аналогічно були організовані Ірландський інститут планування та Флемишський інститут у Бельгії.

На відміну від цих країн, в нашій державі 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 дисципліни зі стратегічного управління викладаються також і в інших

галузях та 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 ХХІ 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 вважаються однією з успішніших реформ в Україні, надають 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 розвитку. Ці фактори зумовлюють

застосування нових ефективних інструментів управління в новостворених, укрупнених територіальних громадах, переходу від політики публічного адміністрування до застосування підходів менеджменту, які в публічному управлінні розвинутих країн сьогодні становлять одну з провідних складових його сучасної парадигми [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, створення раціональних структур управління соціально-економічним розвитком територіальних громад, у тому числі, об'єднаних.

Стратегічне планування майбутнього територіальних громад сьогодні переважно орієнтоване щонайменше на період каденції обраних депутатів сільських, селищних, районних та місцевих рад, керівників муніципалітетів тощо, і зараз є одним із пріоритетних видів діяльності, яким мають приділяти першочергову увагу органи місцевого самоврядування.

Відомий дослідник у сфері стратегічного планування та муніципального менеджменту Ю. П. Шаров зазначає з цього приводу, що якщо раніше вже існували стратегії розвитку громад, що увійшли до складу укрупненої громади, то вони повинні бути переглянуті, тому що об'єднана територіальна громада має зовсім інші ресурсні можливості, а значить – і інші конкурентні переваги, на основі чого має бути сформовано оновлене стратегічне бачення розвитку громади та, відповідно, нові стратегічні пріоритети та цілі розвитку [38]. Разом із тим, самі по собі навіть якісно розроблені стратегії розвитку територіальних громад ще не забезпечують громадам автоматичного переходу на новий щабель їх розвитку. Для успішної реалізації таких стратегій необхідне грамотне, професійне стратегічне управління, яке можливе за умов наявності аналітичних здібностей, стратегічних та проєктних компетентностей саме в управлінців –

службовців органів місцевого самоврядування, і підкріплюється відповідним методико-технологічним, організаційно-інституційним та ресурсним забезпеченням.

2.3. Стратегічне мислення управлінців як фактор забезпечення успішності реалізації стратегій місцевого розвитку

Останнім часом питання формування професійних компетентностей управлінських команд, зокрема, у сфері стратегічного та проєктного 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 посадовій особи місцевого самоврядування саме стратегічного мислення, яке потрібне як на вищому рівні – розробки та реалізації стратегій розвитку, так і нижньому – безпосередньо проєкту, у середовищі якого створюється та реалізується своя, так звана «проєктна» 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].

Ураховуючи, що у даній магістерській роботі поняття «стратегічне мислення» розглядається крізь призму проектної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, можна вважати, що 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 проектної діяльності органу місцевого самоврядування дуже важливою є наявність стратегічного мислення та проектних компетентностей саме у керівництва громади.

Узагальнюючи результати вище наведеного слід відзначити, що практичне використання стратегічного мислення як інструменту стратегічного та проектного 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 [46]. 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.

РОЗДІЛ 2

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Роль проєктного підходу в управлінні місцевим розвитком

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 управлінські методи та інструменти, які вже довели свою ефективність, і відповідають визначеним вимогам до реалізації стратегій розвитку територій та громад. Як зазначалося вище, війна РФ на території України обумовила кризову ситуацію в економіці країни, що викликало гостру необхідність застосування таких методів та інструментів. Необхідності поширення ефективних методів управління на територіях сприяли і реформи – децентралізації та реформування місцевого самоврядування, інші сучасні реформи у сфері освіти, охорони здоров'я, захисту від надзвичайних ситуацій, забезпечення криміногенної безпеки громадян тощо.

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 звичайного 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.

Кожен 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 із 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, а саме [32; 36; 37]:

- 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.

Проекти у сфері публічного управління можна класифікувати 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 [44].

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, для її реалізації потрібні як інтелектуальні, так і фінансові ресурси. Проектний аналіз вже давно став важливою 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. Забезпечення сталого розвитку 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. Зазначене твердження 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 мирних 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. Також до таких змін віднесено і збройну агресію РФ, яка нанесла значний удар по економіці України, по її інфраструктурі, по звичайному життю населення;

- 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 територіальним громадам унаслідок реформи децентралізації висунуло потреби у створенні методологічного підґрунтя для

самостійного ухвалення рішень щодо стратегічного вибору шляхів розвитку місцевих суб'єктів суспільного управління;

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

Ураховуючи вище перелічені фактори, є очевидним, що керівництву 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 опитування (або анкетування). Таким чином визначаються найбільш критичні, гострі проблеми, характерні саме для цієї громади, на базі яких потім формується профіль громади, прописуються гіпотези та сценарії її розвитку.

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 соціологічних досліджень та можуть надавати експертно-консультаційну підтримку. Це можуть бути як сторонні особи, так і службовці органів місцевого самоврядування, які переважно вже вміють це робити.

Після проведення процедури оцінювання потреб громади традиційно починається робота з розробки стратегічного плану розвитку територіальної громади, зміст якої стисло представлений 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, міської) 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 передбачається 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 займає 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 [34]:

- 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 стратегіями регіонального та національного (державного) рівнів.

Ураховуючи високу невизначеність та швидко мінливість умов діяльності, за необхідністю до базового підсумкового документу стратегії

розвитку громади, затвердженого сесією селищної (сільської, міської) ради, можуть вноситися зміни, які полягають у корегуванні окремих параметрів стратегії (цілі, набір проєктів, фінансування, терміни реалізації, виконавці, очікувані результати тощо), причинами яких 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, міської) ради під час чергового звіту про хід реалізації стратегії, і має бути погоджена чи відхилена.

Аналіз процесів управління стратегічним розвитком територіальних громад свідчить, що не завжди в підсумковому документі стратегії детально опрацьовуються питання створення системи управління, опис процедур та інструментів її реалізації [22]. Тому, на нашу думку, для успішної реалізації стратегій розвитку територіальних громад, зокрема, у повоєнний період, 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 робочої групи з розробки стратегії, або визначені відповідальними за окремі стратегічні цілі та проекти); по-друге, розробці організаційного механізму проходження окремих процесів та функцій управління ходом реалізації стратегії.

Зазначене обумовлено тим, що процеси управління стратегічним розвитком територіальної громади не закінчуються із затвердженням підсумкового документу стратегії сесією селищної (сільської, міської) ради, а переходять до наступної фази – фази управління ходом її реалізації. На цій фазі основними є процеси управління проектами, 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 рівня підготовки осіб, що входять до складу робочої групи з розробки та управління реалізацією стратегії. І саме інтеграція цих підходів, тобто дотримання всіх вимог та принципів організації стратегічної та проектної діяльності, сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку територіальних громад та переведенню їх на новий якісний рівень життя, насамперед, у повоєнний період, коли вся стратегічна діяльність органів публічного управління має бути спрямована на відновлення та ревіталізацію територій і громад України.

2.3. Інвестиційні проекти та їх роль у розвитку сільських територій та громад

Вже багато років поспіль для сільських територій законодавчо передбачене обов'язкове розроблення щорічних програм соціально-економічного розвитку. Це означає, що всі без винятку територіальні громади мають розробляти власні стратегії розвитку, які включають актуальні напрями підвищення рівня та якості життя населення, у т.ч., у

сфері освітлення вулиць, ремонту доріг, поводження з твердими побутовими відходами, водопостачання та водовідведення, створення центрів надання адміністративних послуг, запровадження елементів цифрового врядування на місцях і т.і. І в цьому їм традиційно допомагало Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (раніше – Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України), обласні ради та центри розвитку місцевого самоврядування, зарубіжні програми та проєкти міжнародної технічної допомоги, такі як U-LEAD, DOBRE, DESPRO, PROON, EGAP та інші.

Втім, сьогодні, під час дії правового режиму воєнного стану [25], склалася дуже важка ситуація не тільки на тимчасово окупованих територіях, а й на територіях, які зазнали пошкоджень внаслідок ракетних та артилерійських атак. А це – майже по всій Україні. Наслідком війни є руйнування багаточисельних інфраструктурних об'єктів, економічна криза та занепад, депресійні стани та психічні розлади у людей.

Разом із тим, незважаючи на воєнний стан, громади мають жити, а не просто виживати, мають розвиватися. І це має бути не лише розбори завалів і прибирання територій (це так зване «латання дірок»). Це має бути справжнє відновлення, яке буде свідчити про розвиток. Саме тому вважаємо, що застосування проєктного підходу до реалізації стратегічних цілей у всіх без винятку територіальних громадах, є запорукою успіху реалізації стратегій та програм місцевого розвитку, і забезпечує підвищення рівня та якості життя кожного мешканця територіальної громади.

Як зазначалося вище, зазначеному сприяє і реалізація сучасних реформ, зокрема, у сфері децентралізації. А Перемога України над ворогом безперечно має призвести до активізації інвестиційних процесів в цілому по Україні, особливо в пріоритетних напрямках, та, як наслідок, до створення спроможних територіальних громад. Інноваційно-інвестиційна політика є одним з ключових моментів у стратегії розвитку кожної територіальної громади кожного регіону. А це, у першу чергу, вимагає створення

сприятливого інвестиційного клімату на територіях, підвищення ефективності місцевого самоврядування, використання проєктного підходу для залучення інвестицій і забезпечення сталого місцевого розвитку. Залучення інвестицій – найважливіше питання в розв'язанні проблем розвитку сільських територій, тому що реалізація планів і програм соціально-економічного розвитку сільських (селищних) рад завжди здійснюється в умовах обмеженості бюджетних коштів.

Інвестиції в широкому розумінні можна визначити як будь-які теперішні витрати ресурсів, що здійснюються з метою здобути майбутній потік користі чи доходу [43]. У свою чергу, інвестиційні проєкти є специфічними видами інвестицій, що здійснюються окремими особами та фірмами у приватному секторі, а також урядами різних рівнів і установами державного сектора.

Разом із тим, інвестиційні проєкти – це проєкти, пов'язані з вкладенням грошових коштів у їх реалізацію з метою одержання вигоди у майбутньому впродовж періоду, що перевищує один рік (або впродовж терміна реалізації проєкту – періоду часу, протягом якого інвестор планує віддачу від спершу вкладеного капіталу).

Рішення про вкладання інвестицій відрізняється від рішення, спрямованого на споживання, для якого є характерним те, що теперішні витрати ресурсів спрямовані на одержання тільки негайної корисності. В обох секторах економіки – державному і приватному, керівники стикаються з необхідністю приймати рішення про ухвалення чи відхилення певного запропонованого інвестиційного проєкту або про вибір певної кількості варіантів із набору запропонованих альтернативних інвестиційних проєктів.

Фінансування прибуткових інвестиційних проєктів (переважно це проєкти бізнесу) звичайно триває кілька років, а прибуток інвестиції почнуть приносити лише після введення об'єктів в дію. У цьому випадку інвестиційний процес не закінчується після введення об'єкту в дію, а

продовжується далі в процесі експлуатації проекту, через інвестування реконструкції і технічного переозброєння, розвитку виробництва і завоювання нових ринків збуту.

Переважна кількість проектів, що реалізується у публічному секторі – неприбуткові. Це – інвестиційні проекти, головною метою яких є не отримання прибутку його власником, а максимальне зростання благополуччя громадян, задоволення їх потреб, інтересів та очікувань. У першу чергу мова йде про задоволення колективних потреб і отримання вигід територіальною громадою в цілому. До таких потреб відносяться потреби у належному рівні надання різного роду послуг – водопостачання та водовідведення, газо- та електро- постачання, житлово-комунальних послуг, послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, культури та дозвілля, дозвілля тощо.

Реалізація проектів місцевого розвитку є одним із інструментів підвищення ефективності стратегічної діяльності в громадах. Одним із головних проблемних питань в ході реалізації стратегії є процес залучення коштів для реалізації проектів, які розроблюються з метою розв'язання конкретних завдань стратегічного плану. Успішне здійснення цього плану сприяє підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

У довоєнний період для залучення додаткових коштів на розвиток в Україні проводилися різноманітні конкурси проектів на різних рівнях управління (місцевому, регіональному, державному). На державному рівні фінансуванням проектів, що виграли конкурс, розвитку займався Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), який було створено у складі загального фонду державного бюджету [5].

Діяльність ДФРР є однією з умов прискорення соціально-економічного розвитку регіонів України, переведення державних інструментів розвитку регіонів на нову основу, відхід від старої практики фінансування виключно будівництва все нових об'єктів, передусім бюджетної сфери, які домінували в переліках фінансування за кошти субвенції на соціально-економічний

розвиток регіонів, субвенцій на соціально-економічний розвиток окремих територій, державних цільових програмах. Створення ДФРР дозволило започаткувати в Україні фінансування проєктів регіонального розвитку на конкурсній основі та відповідно до регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації.

Разом з тим, дійсний стан речей такий, що питання розвитку територіальних громад і до війни розглядалося не зовсім системно – в основному, виконувався лише поточний бюджет громади, а на розвиток кошти, якщо і «знаходилися», то за залишковим принципом, і, як правило, їх не вистачало. Звісно, завершення процесів децентралізації мало б позитивно вплинути на цю проблему, непоодинокі випадки, коли якщо навіть гроші і з'являться, то немає впевненості, що вони будуть використані на проєкт, який дасть найбільші вигоди місцевій спільноті. Тобто, суть проблеми є в тому, що ресурсів вкрай замало і направляти їх потрібно на реалізацію найнеобхідніших, найефективніших (з точки зору підвищення добробуту мешканців територіальної громади) проєктів.

Отже, стає очевидним, що в ситуації економічної та політичної нестабільності, високого ступеня невизначеності та обмежених ресурсів, лише проєктний підхід разом зі стратегічним плануванням дозволяє ефективно управляти розвитком територіальної громади та надає можливість переходу сучасного стану управління на сільських територіях на принципи керованого розвитку, як це вже відбувається у містах районного та обласного значення. Стратегічна та проєктна діяльність сільських (селищних) рад по ієрархії має підпорядковуватися стратегіям розвитку вищого рівня – районного, регіонального, національного, а також бути спрямована на досягнення її основної мети – розвиток сільських територій, підвищення рівня та якості життя мешканців самої територіальної громади, задоволення її колективних потреб, інтересів та очікувань.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ Й ДОЗВІЛЛЯ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЄКТНОГО ПІДХОДІВ (НА ПРИКЛАДІ СЛОБОЖАНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ)

3.1. Обґрунтування стратегічного бачення у галузі культури та дозвілля та його декомпозиція до рівня проєктів

Слід зазначити, що взагалі, головним об'єктом спрямування стратегічних зусиль місцевого розвитку є людина й якість її життя. Як зазначалося вище, стратегічне планування – це системний шлях до управління змінами й досягнення консенсусу в територіальній громаді. Методологія стратегічного планування передбачає, що для розроблення будь-якої стратегії (організації, галузі, села, селища, міста, району, регіону тощо) насамперед потрібно провести розгорнутий SWOT-аналіз (тобто, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників – сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, з урахуванням їх впливу на розвиток об'єкту стратегічного планування в певних напрямках). Це потрібно для подальшого формування стратегічного бачення та системи стратегічних і операційних цілей і завдань щодо розвитку визначеного об'єкту планування.

Організація та функціонування закладів культури в умовах децентралізації здійснюється на підставі Законів України «Про добровільні об'єднання територіальних громад» [27] та «Про культуру» [31].

Законодавством передбачено, що базова мережа закладів культури формується з метою забезпечення розвитку сфери культури, всіх жанрів і видів мистецтва, а також цілісності національної культури.

Заклади культури, включені до базової мережі, не підлягають приватизації, оскільки забезпечують державні соціальні нормативи у сфері обслуговування населення закладами культури [23].

Також передбачено, що виключення закладів культури з базової мережі можливе лише за погодженням із центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв.

На прикладі Слобожанської селищної ради розглянемо, як відбувається декомпозиція стратегічного бачення у галузі культури та дозвілля, яка основна мета цих заходів, і для чого взагалі потрібна стратегія розвитку культури та дозвілля.

Отже, мета стратегії розвитку культури та дозвілля Слобожанської селищної ради полягає у декомпозиції стратегічного бачення через систему стратегічних та операційних цілей і завдань до рівня конкретних проєктів, реалізація яких забезпечить створення оптимально сприятливих та ефективних умов для духовного, естетичного, соціального розвитку як кожної людини, так і територіальної громади в цілому, шляхом вирішення найважливіших завдань розвитку сфери культури та дозвілля на території Слобожанської селищної ради.

Виходячи з того, що у Слобожанській територіальній громаді має бути чіткий, дієвий та творчий довготривалий план дій щодо розвитку культури та дозвілля, зазначимо переваги стратегічного планування у цій сфері [33]:

- зазначена стратегія буде презентувати візію щодо: наявних місцевих культурних ресурсів та можливостей їх ефективного використання; очікувань мешканців у контексті задоволення власних культурних потреб; основних проблем галузі культури та дозвілля та можливих шляхів їх розв'язання;

- стратегія дасть чітке розуміння, які кошти щорічно виділятимуться в бюджеті «на культуру та дозвілля», за якими процедурами вони розподілятимуться, які пріоритети і зацікавлення є у громади, до чого потрібно прагнути і як діяти, щоб розвиватись;

- стратегія має бути корисною для кожного мешканця Слобожанської територіальної громади – у процесі її реалізації мають бути створені умови, які якнайкраще відповідатимуть активному волевиявленню громадян щодо їх потреб у послугах сфери культури та дозвілля.

Якщо розглядати переваги застосування стратегічного підходу до розвитку галузі культури та дозвілля саме у людино-центрованому аспекті, можна зазначити таке: зазначена стратегія буде сприяти тому, щоб мешканці Слобожанської територіальної громади, виходячи з дому чи залишаючись у ньому, жили у культурі, та самі її творили. Щоб Слобожанська громада мала різні культурні пропозиції, де кожен знайшов би щось для себе, де кожен міг би вільно творити, де б цінувалася культура у всіх її проявах.

Щоб так звана модерність Слобожанської територіальної громади базувалася на місцевих традиціях і локальних спільнотах. Щоб мешканці громади насправді мали вплив на її розвиток, а Слобожанська селищна рада була відкритою до думок і потреб населення. Щоб до Слобожанської територіальної громади хотілося приїжджати в гості, щоб в ній хотілося жити, розвиватись, виховувати і вчити дітей.

Що стосується методології написання стратегії розвитку культури та дозвілля у Слобожанській територіальній громаді, то вона є класичною, і була нами охарактеризована у розділі 1 даної магістерської роботи. Передбачається, що до складу робочої групи з розроблення стратегії увійдуть активісти громади, менеджери культурних закладів громади, працівники Слобожанської селищної ради, депутати, представники місцевого бізнесу.

Також передбачається для розроблення концепції стратегічного документу залучити трьох експертів-консультантів з кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка».

Одним із інструментів здійснення ситуаційного аналізу, за результатами якого буде окреслено коло проблем у сфері організації культури та дозвілля в громаді, є опитування місцевих мешканців та підприємців. Також будуть проведені відкриті зустрічі, дискусії, інтерв'ю, інші соціологічні дослідження – загалом для громади такого рівня вибірка респондентів має становити не менше 350 осіб. Під час розроблення стратегії

також буде використано звітні матеріали за попередні роки – з реалізації щорічних програм соціально-економічного розвитку та проєктів.

Отже, у даній магістерській роботі ми намагаємося підготувати певне підґрунтя, тобто, напрацювати основу для подальшої розробки стратегічного документу, який започаткує новий виток у розвитку сфери культури та дозвілля Слобожанської селищної ради, тому ми вважаємо за потрібне зосередитись на можливостях, а не на проблемах. Для нас є принципово важливим написати «стратегію розвитку», а не «стратегію виживання», і певні проєкти, які увійдуть до складу цієї стратегії, у нас вже є (див. у наступному підрозділі).

Слід зазначити, що коли ми говоримо про культуру, ми опираємося на визначення ЮНЕСКО, згідно з яким культура повинна розглядатися як сукупність притаманних суспільству або соціальній групі відмінних ознак (духовних і матеріальних, інтелектуальних і емоційних), і що крім мистецтва і літератури вона охоплює спосіб життя, «вміння жити разом», систему цінностей, традицій і вірування (Преамбула Загальної декларації ЮНЕСКО про культурну різноманітність, 2001 р, [10]).

У зв'язку з цим місію Слобожанської селищної ради у сфері організації культури та дозвілля сформульовано таким чином: «Спрямування об'єднаних зусиль влади, бізнесу та громади на збереження та розвиток гуманітарної і соціальної інфраструктури та культурних традицій задля забезпечення європейського рівня та якості життя Слобожанської територіальної громади та підвищення її конкурентоспроможності».

Місія є також інструментом реалізації стратегічного бачення, тобто стратегічне бачення конкретизує місію на певному етапі еволюції району і являє собою генеральну комплексну мету його розвитку на досить віддалену перспективу (10-15 років), визначає майбутні провідні системи діяльності в громаді на основі її конкурентних переваг і найбільш вірогідного сценарію розвитку.

Отже, стратегічне бачення – це детально відпрацьоване, узгоджене з громадою лаконічне, яскраве формулювання її майбутнього, це письмове проголошення своєї мрії, або мети, яке є основою тих завдань, на виконання яких буде спрямована сама стратегія.

Стратегічне бачення відображає результат, якого населення Слобожанської територіальної громади прагне досягти в процесі реалізації стратегії. Воно спирається на основні характеристики громади, стратегічні напрямки та стає головною ідеєю всього процесу стратегічного планування.

Тому для розроблення стратегічного бачення розвитку культури і дозвілля у Слобожанській селищній раді ми виділяємо основні ознаки, що розкриваються сутність цього поняття, а саме [33]:

1. Культура – це творчість. Дійсно, культура – це генерування та продукування нових смислів через співтворення замість споживання, творчу самореалізацію і розвиток.

2. Культура це – спосіб мислення. Культура у Слобожанській територіальній громаді – це спосіб мислення, який визначає людину як індивіда і об'єднує мешканців як громаду. Цей особливий спосіб включає цінності, які формують світогляд, спосіб життя. Все це закорінене в загальнолюдських цінностях, традиціях та історії розвитку громади.

3. Культура це – комунікація. Дійсно, культура – це багат шарова комунікація (діалог, монолог, полілог), яка виявляється у сфері повсякдення, символічного обміну і творчого процесу.

4. Культура – це простір: відкритий, замкнутий, медійний... Саме місцевий простір, його площі, вулиці, парки, сквери, заклади культури настрої та очікування мешканців, творять відкритий громадський простір Слобожанської територіальної громади. Простір культури повинен бути безпечним, екологічним, комфортним, доступним, творчим. Медійний простір культури – це ЗМІ, інтернет, звуковий і візуальний простори, середовище існування людини і громади.

5. Культура – це спадщина. Культура – це вивчення, збереження і постійне переосмислення культурної спадщини кожним наступним поколінням львів'ян.

6. Культура – це нове мислення, нові сенси і нові дії, які базовані на глибокому розумінні досвіду та культурної спадщини міста.

Отже, на основі усвідомлення громадою та депутатським корпусом важливості поняття «культура» та розуміння його ролі у розвитку Слобожанської територіальної громади, а також за результатами опитувань, робочою групою має бути визначено основні проблеми розвитку культури та дозвілля в громаді та сформульовано місію та стратегічне бачення розвитку зазначеної галузі. Зазначимо, що як категорія, місія органів публічного управління та адміністрування, зокрема місія Слобожанської селищної ради у сукупності з її територією та всіма старостинськими округами, розташованими на ній, визначає суспільне призначення територіальної громади у цілому, її основні функції в господарському комплексі та соціально-економічному розвитку території, на якій вона розташована, і полягає, насамперед, у створенні відповідних умов для реалізації існуючого потенціалу цієї території, зокрема, у сфері культури та дозвілля. Місія – це візитна картка громади, що презентує її основні інтегровані культурні цінності, і являє собою сукупність унікальних культурно-історичних і сучасних особливостей та конкурентних переваг, які вже є, та які Слобожанська громада хотіла б зберегти для подальшого власного розвитку, або здобути у свідомому процесі розвитку культури та дозвілля на своїй території.

Виходячи з цього стратегічне бачення розвитку галузі культури та дозвілля Слобожанської територіальної громади полягає у такому: «Слобожанська територіальна громада – це культурна, спроможна, сильна, перспективна громада, із самобутніми культурними традиціями, високим рівнем життя та комфортності мешкання, де кожний її мешканець відчуває себе частиною єдиної великої сім'ї, з розвиненими культурними цінностями,

з наявними можливостями задоволення потреб в організації культурного дозвілля та відпочинку на рівні кращих вітчизняних стандартів та європейських практик».

Стратегічне бачення міститься на першому структурно-логічному рівні нашого «дерева цілей». Другим ієрархічним рівнем декомпозиції вказаного вище стратегічного бачення є побудова системи стратегічних цілей розвитку сфери культури та дозвілля у Слобожанській громаді. Під час визначення стратегічних цілей потрібно враховувати, що якщо стратегія намагається охопити однаковою мірою всі можливі напрямки та сфери, то вона стає вкрай неефективною і такою, що розпоршує ресурси, які є завжди обмеженими. Тому для стратегій такого рівня пропонується визначати не більш 3-5 стратегічних цілей. Це означає, що під час підготовки фінального документу ми відштовхуємося від того, що на наступні п'ять років реалізації стратегії потрібно досягти такі стратегічні цілі у сфері культури та дозвілля:

1. Підвищення ефективності культурної політики в громаді (а саме, створення умов та використання інструментів підвищення ефективної діяльності Слобожанської селищної ради у сфері організації культури та дозвілля у громаді).

2. Згуртованість громади, підвищення її активності та партисипативності у культурних справах (а саме, залучення мешканців до творення культурного життя громади та формування співвідповідальності за його якість).

3. Забезпечення ефективних комунікацій в громаді (а саме, налагодження горизонтальних і вертикальних зв'язків між всіма представниками громади, що впливають на сферу культури – депутати, працівники Слобожанської селищної ради, підприємці, активні мешканці громади).

4. Розвиток освітньої складової сфери культури та дозвілля (а саме, модернізація системи формальної освіти, а також підтримка і розвиток неформальної культурної освіти у форматі «навчання впродовж життя»).

Вибір саме цих стратегічних цілей обумовлений тим, що після аналізу стану у сфері культури та дозвілля у Слобожанській громаді, викристалізувались ті сфери, які є найслабшими на даний момент, і які, однак, можуть створювати добрі можливості для розвитку, якщо правильно налагодити процеси. Оскільки це фактично перша стратегія розвитку культури та дозвілля в Слобожанській територіальній громаді, першими стратегічними цілями стали системні напрямки, які у майбутньому повинні наскрізно забезпечувати ефективне функціонування культурної сфери. Будучи свідомими того, що кожна із наведених вище стратегічних цілей за інших умов могла би бути звичайним інструментом (суб'єктом), ми все ж виділили їх у першій стратегії як окремі, повноцінні сфери (об'єкти), які потребують сталого розвитку. Таким чином, ми виводимо ці стратегічні цілі на новий якісний рівень, на якому вони зможуть бути успішно реалізовані через розробку третього рівня декомпозиції – системи операційних цілей (рис. 3.1).

У цьому контексті слід звернути увагу на те, що стратегічні цілі – це окремі частини, так звані «пазли» загальної картини. Водночас, стратегічні цілі залишаються на певному рівні абстрактності, віддаючи конкретику операційним цілям.

Отже, кожна стратегічна ціль у нашій стратегії розвитку культури та дозвілля Слобожанської селищної ради буде деталізуватися у низці операційних цілей, які стають програмою роботи відповідних підрозділів ради, відповідальних за втілення стратегії.

Наступний рівень декомпозиції – це завдання з реалізації операційних цілей, який підкріплюється певними програмами та заходами.

Програми та заходи – це конкретні проекти та дії, через які досягаються операційні та стратегічні цілі. Проекти стратегії тісно пов'язані із кількісними та якісними показниками, мають закріплених відповідальних. Вони є найбільш гнучкою частиною стратегії і можуть коригуватись спільно всіма

діячами стратегії в процесі її реалізації при координації робочою групою з розробки та реалізації стратегії розвитку культури та дозвілля.

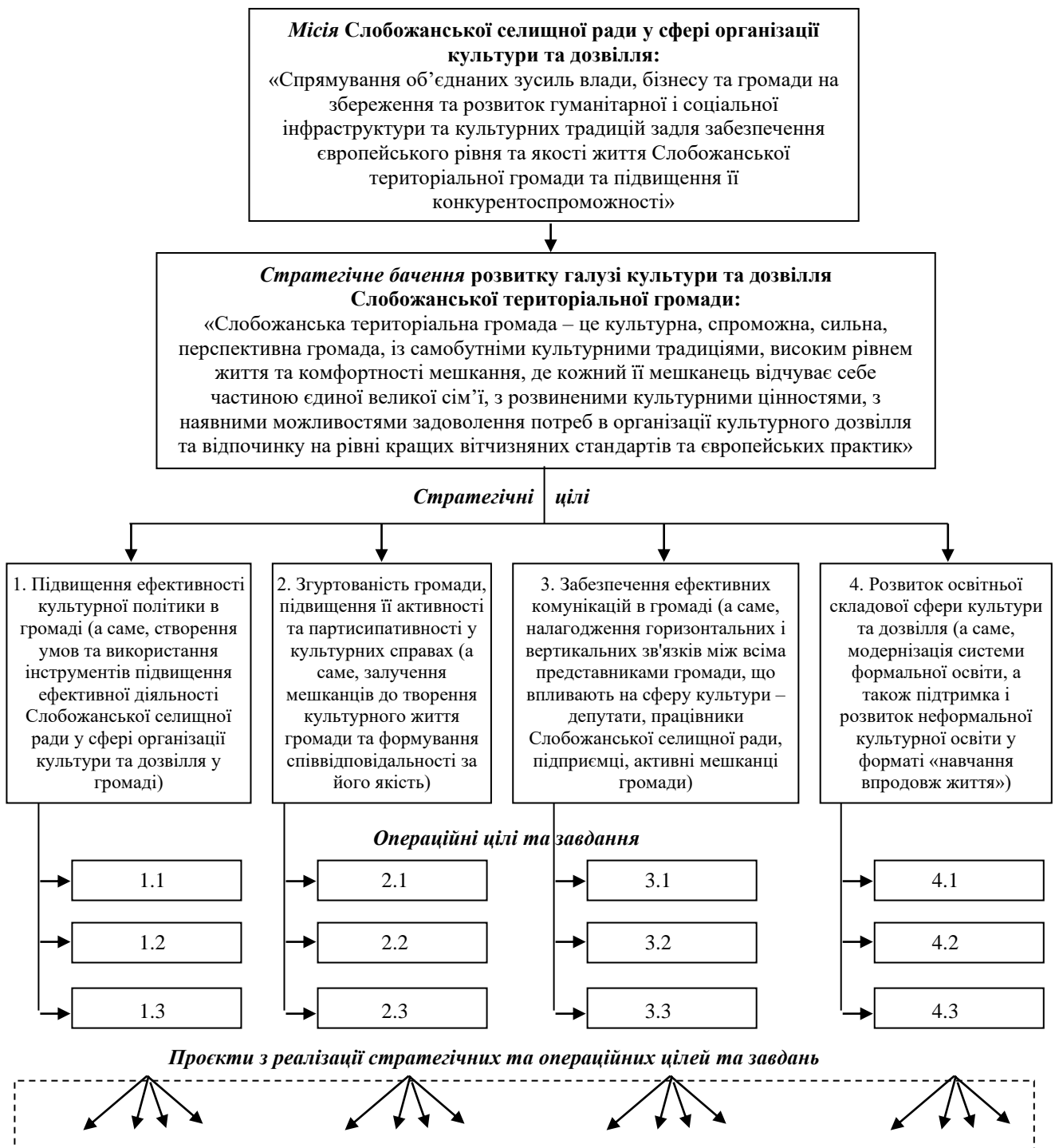


Рис. 3.1. Декомпозиція стратегічного бачення у галузі культури та дозвілля Слобожанської селищної ради до рівня проєктів

3.2. Розробка концепції проєкту з осучаснення креативного простору «ТамДКкультура» КЗ «Центр культури та дозвілля «Слобожанський»

Вище ми охарактеризували процеси декомпозиції стратегічного бачення розвитку сфери культури та дозвілля у Слобожанській територіальній громаді до рівня проєктів. Відштовхуючись від вказаного вище, у даній магістерській роботі розроблено проєкт зі створення креативного культурного простору (на прикладі Слобожанського комунального закладу «ТамДКкультура»). Форма проєкту, реалізація якого планується за рахунок коштів бюджету участі Слобожанської селищної територіальної громади, наведена у додатку А.

Стисло охарактеризуємо актуальність розроблення цього проєкту. Нещодавно до Слобожанської територіальної громади приєдналися села Партизанське, Олександрівка, Василівка, Балівка, а разом з цим збільшилась кількість жителів, більшу частину з яких складають діти – майбутнє Слобожанської громади, які потребують творчого, емоційного і фізичного розвитку та нових знайомств. Саме тому, виникла ідея розробки концепції проєкту з осучаснення креативного простору «ТамДКкультура» КЗ «Центр культури та дозвілля «Слобожанський», у рамках якого буде реалізовано культурно-розважальні програми, які будуть проводитися щотижня одночасно на території селища Слобожанське та сіл Степове, Олександрівка, Василівка, Балівка, Партизанське.

Під час реалізації цього проєкту ведучі через інтернет будуть виходити на зв'язок один з одним, проводити спільні конкурси та «руханки», що сприятиме новим знайомствам та налагодженню спілкування між жителями. Такі заходи будуть розвивати пізнавальну діяльність дітей Слобожанської громади, їх творчі і комунікативні здібності, адже гра – це діяльність, у якій дитина спочатку емоційно, а потім інтелектуально засвоює всю систему людських взаємин. Завдяки грі, діти громади поповнюватимуть свої знання

про навколишній світ та розвиватимуть навички культури спілкування з однолітками.

Виходячи з вищевикладеного, ігрову діяльність можна назвати діяльністю синтетичною, тому що вона охоплює й царину розуму, і сферу почуттів дитини. Гра є потребою зростаючого організму дитини, її особистих, інтелектуальних зусиль. Людина грає ролі все життя, починаючи з дитинства. Гра для дітей – життя, у якому процес самовиховання є активним та результативним.

Також, ураховуючи той факт, що в літній період діти йдуть на канікули, в них з'являється більше вільного часу, який вони використовують не завжди з користю, а проводять багато часу в соціальних мережах та уникають живого спілкування з однолітками. Надмірне захоплення соціальними мережами в інтернеті може пошкодити здоров'ю та психічному стану дитини через скорочення спілкування з реальними людьми. Це негативно впливає на роботу імунної системи організму і процеси мислення.

Саме тому у рамках проєкту пропонується цикл культурно-розважальних програм літнього сезону «ТамДКультура», завдяки яким підростаюче покоління – майбутнє Слобожанської громади – зможе розвивати почуття власного «Я», формувати вміння спілкуватися з однолітками, взаємодіяти з іншими людьми, рухатися, та з користю проводити свій літній відпочинок.

На перший погляд здається, що під час дії правового режиму воєнного стану проводити такі дії недоцільно, адже є інші проблеми, пов'язані безпосередньо з війною, які потрібно терміново вирішувати [25; 29]. Втім, здоров'я дитини, її психоемоційний стан, культура поведження у суспільстві завжди залишаються пріоритетом, у будь-яких умовах та реаліях. Тим більш, що Слобожанська громада знаходиться на території незалежної України, і наслідки воєнних дій, ракетних ударів, артилерійських обстрілів тут відчуються значно менше, ніж на безпосередньо прифронтних територіях. Тому у результаті реалізації цього проєкту не тільки діти, а й кожен житель

сіл та селищ має відчувати себе частиною великої, спроможної, сильної, перспективної громади, та разом з цим відкрити у собі бажання надалі розвивати Слобожанську територіальну громаду, і в майбутньому залишитися тут разом із своїми дітьми та онуками.

Отже, метою даного проєкту є осучаснення креативного простору «ТамДКультура» комунального закладу «Центр культури та дозвілля «Слобожанський» Слобожанської селищної ради».

Реалізація зазначеної мети сприяє стимулюванню пізнавально-ігрової діяльності підростаючого покоління Слобожанської територіальної громади (селища Слобожанське та сіл Степове, Олександрівка, Василівка, Балівка, Партизанське), розвитку емоційної сфери дитини як основи формування справжньої культури почуттів, удосконаленню навичок спілкування з однолітками, розвитку творчих здібностей особистості, забезпеченню її змістовного та креативного літнього відпочинку, а також актуалізації та підвищенню взаємопорозуміння під час спілкування між дітьми та їх батьками.

Цільовою аудиторією проєкту є мешканці Слобожанської територіальної громади віком від 5-ти до 16-ти років (на цей час це приблизно 400-500 осіб), які перебувають на літніх канікулах, та їх батьки, які зацікавлені у організації змістового відпочинку своїх дітлахів, та інші зацікавлені особи.

Цільову аудиторію проєкту умовно можна поділити на такі цільові групи (залежно від того, на яку категорію населення спрямовані результати проєкту):

– пряма цільова аудиторія – діти старшого, дошкільного та молодшого шкільного віку, їхні родини, підлітки та молодь – мешканці Слобожанської територіальної громади;

– опосередкована (непряма) аудиторія – мешканці сусідніх територіальних громад області та міста Дніпра.

Для подальшої структуризації проєкту, який є результатом декомпозиції стратегічного бачення розвитку галузі, нами було проведено SWOT-аналіз, тобто аналіз сильних та слабких сторін галузі культури та дозвілля в Слобожанській територіальній громаді, а також її можливостей та загроз, з акцентом саме на основну мету проєкту – осучаснення креативного простору «ТамДКультура» КЗ «Центр культури та дозвілля «Слобожанський» Слобожанської селищної ради» (табл. 3.1, 3.2).

Таблиця 3.1

Результати SWOT-аналізу галузі культури та дозвілля в Слобожанській територіальній громаді (сильні та слабкі сторони)

Сильні сторони галузі	Слабкі сторони галузі
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність в Слобожанській громаді КЗ «Центр культури та дозвілля «Слобожанський»». Центр має три структурних підрозділи: будинки культури в селах Степове, Олександрівка та Партизанське. 2. У Центрі функціонують різноманітні гуртки для дітей та дорослих: сучасна, народна, бально-спортивна хореографія, театральна студія, хоріві та вокальні колективи, декоративно-прикладне мистецтво тощо. Під час воєнного стану мешканці та гості Слобожанської громади мають змогу безкоштовно відвідувати гуртки й колективи. 3. Кваліфіковані керівники колективів. 4. Проведення різноманітних заходів, соціальних акцій, брейн-рингів, квестів тощо для дітей та дорослих абсолютно безкоштовно. 5. Проведення офлайн фестивалів-талантів на території України та онлайн – закордоном. 6. Виявлення, розвиток та підтримка творчих здібностей дітей, підлітків та молоді. 7. У Центрі працюють близько 65 осіб(надання робочих місць) та займаються в колективах і гуртках – близько 450 дітей та дорослих. 8. Функціонування «Історично-культурного Хабу» на базі Центру. 9. КЗ «Центр культури та дозвілля «Слобожанський» ССР» - єдиний осередок в громаді, де надаються послуги безкоштовної організації дозвілля для дітей і дорослих. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неналежний стан прибудинкової території Центру, на якій працівники влітку проводять заходи (на цій території розташовується стихійне паркування, сміттєві баки, а також територія використовується певною категорією населення як місце стихійних зборів для вживання алкоголю) тощо. 2. Слабка матеріальна база – недостатня кількість реквізитів для ігор. 3. Недостатня кількість костюмів для аніматорів.

Таблиця 3.2

Результати SWOT-аналізу галузі культури та дозвілля в Слобожанській територіальній громаді (можливості та загрози)

Потенційні можливості	Загрози, ризики
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збагачення та розвиток культури і духовності українського суспільства. 2. Підтримка національних традицій і культурної спадщини. 3. Посилення новаторських тенденцій. 4. Популяризація української дитячої та молодіжної культури, естетики, творчості та таланту як на національному, так і міжнародному рівнях. 5. Встановлення творчих зв'язків поміж колективів, обмін досвідом роботи в художньому та національно-патріотичному вихованні дітей та молоді (завдяки участі у фестивалях та конкурсах). 6. Підтримка живого (а не віртуального) спілкування між дітьми та дорослими. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Загострення ситуації під час дії правового режиму воєнного стану безпосередньо на території Слобожанської громади та Дніпропетровської області у цілому. 5. Зниження або взагалі припинення фінансування. 6. Карантинні обмеження (у випадку спалаху певних хвороб, зокрема, Ковід). 7. Погодні умови (заходи проводяться влітку «під відкритим небом», погодні умови можуть бути несприятливими).

Отже, виходячи з результатів SWOT-аналізу нами визначено стратегічні цілі розвитку галузі культури та дозвілля в Слобожанській територіальній громаді, до яких, зокрема, віднесено:

- задоволення потреб мешканців громади в послугах з організації культури та дозвілля на всій території Слобожанської селищної ради;
- зростання кількості відвідувачів Центру за рахунок підвищення рівня проведення заходів;
- забезпечення якісного, цікавого, змістовного та креативного проведення дозвілля мешканцями громади, зокрема, дітьми;
- підвищення конкурентоспроможності громади, формування її іміджу як культурної та самодостатньої громади;
- розвиток української (національної) культури та народної творчості у цілому.

Для реалізації визначених вище стратегічних цілей проектом передбачено переосмислення та осучаснення першого креативного простору, створеного у громаді – «Там, де культура» (офіційна назва –

«ТамДКультура») – на базі Центра культури та дозвілля «Слобожанський» для проведення культурного дозвілля різних аудиторій, у тому числі, дітей та молоді.

Стисло обґрунтуємо доцільність розроблення та реалізації цього проєкту. У становленні людини як особистості визначальну роль грає дитинство, яке триває приблизно одну десяту життя людини. Дитинство – критично важливий і неповторюваний період, порушення якого, наприклад, ізоляція від людського суспільства, може привести до різноманітних необоротних процесів, зокрема, психічних. У дошкільний період дитина формується фізично, психічно й інтелектуально, набуває необхідних знань, умінь і навичок. У цей період вона потребує найбільшої уваги й захисту. З характеру дитини вже можна зрозуміти, якою буде людина, коли виросте. І саме від того, якими стануть діти в майбутньому, залежить доля будь-якої нації, держави, спільноти.

До останнього часу дошкільні навчально-виховні заклади, зокрема, районного рівня (сільські, селищні, поселкові тощо) в основному, застосовують традиційні методи роботи з дітьми, у них відсутні умови для творчого, всебічного розвитку дитини, садки недостатньо фінансуються, низькою є мотивація персоналу до здійснення інноваційних змін і перетворень, слабкою – матеріальна база, кількість місць та графік присутності дітей у дитячих садках обмежені та не завжди відповідають вимогам батьків. Не є винятком і громади Дніпропетровської області. З огляду на це, в області, зокрема, у Слобожанській територіальній громаді, постала гостра потреба у модернізації та підвищенні ефективності діяльності комунальних закладів культури та дозвілля, запровадженні до їх роботи інноваційних підходів та методів роботи з споживачами їх послуг, зокрема, з дітьми, із застосуванням креативних, ігрових форм роботи, що надасть змогу підвищити ефективність роботи цих закладів у громаді та, на підставі розповсюдження отриманого позитивного досвіду, покращити систему культури та дозвілля в Дніпропетровському регіоні в цілому.

Отже, проєкт «ТамДКультура» спрямований на перетворення заднього двору ЦКД на сучасний креативний простір, у якому групи населення різної вікової категорії (з урахуванням пріоритетності розвитку саме дітей) зможуть проводити дозвілля якісно, змістовно, активно і цікаво, та який стане культурним «магнітом» Слобожанської територіальної громади.

Виходячи з результатів SWOT-аналізу вище нами було визначено стратегічні цілі розвитку галузі культури та дозвілля в Слобожанській територіальній громаді, на основі яких ми сформулювали одну з проблем, яка обумовила ідею щодо розроблення даного проєкту щодо осучаснення креативного простору «ТамДКультура» КЗ «Центр культури та дозвілля «Слобожанський», а саме: неналежний стан прибудинкової території Центру, на якій влітку працівники проводять різноманітні заходи (на цій території розташовується стихійна паркування, сміттєві баки, а також територія використовується певною категорією населення як місце стихійних зборів для вживання алкоголю). Також проблемою є підвищена мобільна залежність дітей під час літніх канікул.

Для реалізації проєкту осучаснення креативного простору «ТамДКультура» КЗ «Центр культури та дозвілля «Слобожанський» було визначено низку завдань, комплексне виконання яких дозволить досягти мети проєкту:

- створення «культурного контенту» громади шляхом розроблення, організації та реалізації різноманітних культурно-розважальних програм, насамперед для дітей та молоді;
- розвиток пізнавальної діяльності, творчих і комунікативних здібностей різних вікових аудиторій під час літніх канікул;
- ментальне та культурне об'єднання мешканців Слобожанської громади;
- інформаційний супровід подій, пов'язаних з реалізацією проєкту, що спрямовані на задоволення потреб мешканців смт Слобожанське в отриманні якісного культурного дозвілля.

Очікувані результати реалізації проєкту можна визначити як короткострокові (продукт та ефекти) та довгострокові (наслідки).

До короткострокових результатів, зокрема, віднесено:

1. У громаді з'являється перший креативний простір «ТамДКультура» на базі Центра культури та дозвілля «Слобожанський» для проведення культурного дозвілля різних аудиторій, у тому числі, дітей та молоді.

2. З'являється можливість організовувати та проводити велику кількість різноманітних культурно-мистецьких заходів в одній сучасній якійсній локації під відкритим небом.

3. Підростає покоління Слобожанської територіальної громади (селища Слобожанське, сіл Степове, Олександрівка, Василівка, Балівка, Партизанське) залучено до участі в розважальних іграх та інших культурно-розважальних заходах, що проводяться в громаді.

4. Діти та підлітки проводять більше часу в живому активному продуктивному спілкуванні, підвищуючи рівень свого інтелектуального та культурного розвитку.

До довгострокових результатів, зокрема, віднесено:

1. Підвищення пізнавальної активності дітей та молоді, виховання навичок культури спілкування з однолітками, підвищення їх рухової активності як запоруки здорового способу життя.

2. Покращена система комунікацій між жителями громади навколо організації цікавого дозвілля. Налагодження комунікацій між мешканцями громади різної вікової категорії.

3. Згуртування громади завдяки спільним активностям, спілкуванню, отриманню позитивних вражень.

4. Збільшення відвідувачів Центру.

5. Підвищення іміджу Слобожанської громади, її впізнаваність, формування кредиту довіри до влади на районному та місцевому рівні.

б. Зменшення відтоку молодих сімей та працездатного населення з сільських територій, збільшення народжуваності.

Охарактеризуємо необхідні для реалізації проєкту фінансові ресурси, а саме, бюджет проєкту (табл. 3.3, додаток А).

Таблиця 3.3

Бюджет проєкту

№	Найменування товарів, робіт (послуг)	Ціна за од., грн.	Кількість од.	Вартість, грн.
1.	Гра парашут естафетний 2 шт https://rostova-kukla.kiev.ua/gra-parashut-estafetniy-2-sht.html	1200,00	4	4 800,00
2.	Ростові ляльки	15 000,00	5	75 000,00
3.	Гра Парашут діам 5 м https://rostova-kukla.kiev.ua/gra-parashut-diam-5-m.html	1 880,00	5	9 400, 00
4.	Гра "Палички-моталочки" https://rostova-kukla.kiev.ua/gra-palichki-motalochki.html	100,00	10	1 000,00
5.	Велетенський м'яч діам 84 см https://rostova-kukla.kiev.ua/veletenskiy-myach-diam-84-sm.html	750,00	5	3 750,00
6.	Гра Дженга https://rostova-kukla.kiev.ua/gra-dzhenga.html	2 400,00	4	9 600,00
7.	Гра Коси 3 м https://rostova-kukla.kiev.ua/gra-kosi-3-m.html	950,00	8	7 600,00
8.	Повітряні гармати	2 000,00	8	16 000,00
9.	Канат	2 000,00	4	8 000,00
10.	М'яч	400,00	8	3 200,00
11.	Дитячі пластикові кульки	500, 00	5	2 500,00
12.	Кільцеброс гра	200,00	8	1 600,00
13.	Стіл ПОСИЛЕНИЙ розкладний + 4 стільці у валізі. Салатовий.	1 000, 00	13	13 000,00
14.	Фішки (конуси) розмічальні 50шт в чохлі Н= 5.5 см 362-15	500,00	4	2000,00
15.	Координаційні сходи доріжка для тренування швидкості 6м (12 перекладин)	350,00	8	2 800,00
16.	Обруч цілісний гімнастичний металевий	150,00	16	2 400,00
17.	Набір мішечків - 7 шт https://rostova-kukla.kiev.ua/nabir-mishechkiv-7-sht.html	160,00	5	800,00

Продовження табл. 3.3

№	Найменування товарів, робіт (послуг)	Ціна за од., грн.	Кількість од.	Вартість, грн.
18.	Портативна система <u>Індиго Мьюзик – PORT15UHF-BT< IBIZA</u>	13 000,00	5	65 000,00
19.	Генератор мильних бульбашок	4000,00	4	16 000,00
20.	Рідина для бульбашок	200,00	12	2 400,00
21.	Непередбачені витрати	-	-	49 370,00
	Усього	46 740,00	141	296 220,00

Таким чином, загальний бюджет проекту складає близько 300 тис. грн., і планується, що до реалізації проекту будуть залучені кошти місцевих бюджетів (бюджету участі Слобожанської селищної територіальної громади – 40%) та великого бізнесу, що функціонує на території Слобожанської громади (60%), який підтримує ідею реалізації проекту. Ураховуючи, що цей проєкт є недороговартісним, то почати окремі роботи та заходи по проєкту можна буде і під час дії правового режиму воєнного стану.

Реалізація проєкту надасть можливість охопити більшу кількість дітей та підлітків культурно-розважальними заходами на безоплатній основі, що в перспективі надасть можливість виховати психічно та фізично здорове, всебічно розвине покоління мешканців громади. Проєкт зміцнить матеріальну і технічну базу закладів культури, що урізноманітнить розваги, ігри, певні режимні моменти.

Діти, у свою чергу, отримають необхідні навички для розвитку себе як особистості, можливість спілкуватися з ровесниками, уміння поводитись у колективі.

Поширення інформації про проєкт буде здійснено як на місцевому, так і на регіональному рівні шляхом:

- інформування мешканців Слобожанської територіальної громади через друковані засоби масової інформації та місцеве телебачення;

- інформування мешканців Слобожанської та інших територіальних громад області та обласного центру через соціальні мережі та сайт Слобожанської селищної ради;

– публікації матеріалів про хід виконання проєкту на веб-ресурсах Слобожанської територіальної громади, громадських організацій.

Передбачається, що до реалізації проєкту будуть залучені підприємці (фермери), ЗМІ, громадські організації, які спільно із зусиллями селищної ради зможуть реалізувати власні прогресивні погляди на діяльність створюваної системи організації культури та дозвілля у Слобожанській громаді. Усе зазначене обумовлює унікальність даного проєкту та доцільність його реалізації.

Отже, застосування пропонованого нами у роботі стратегічного та проєктного підходів для забезпечення сталого розвитку та вирішення проблемних питань у сфері культури та дозвілля в громаді підвищить ефективність управлінської діяльності Слобожанської селищної ради щодо організації на високому якісному рівні послуг культури та дозвілля, зокрема, у сфері дитячого виховання та творчого розвитку дитини, та сприяє успішності реалізації відповідних стратегічних цілей розвитку Слобожанської територіальної громади в цілому.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розглядалися актуальні питання реалізації стратегічного та проєктного підходів для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування щодо розвитку галузі культури та дозвілля в громадах, а саме: досліджено роль стратегічного планування в розв'язанні проблем розвитку територій і громад; проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід реалізації стратегічної діяльності на місцевому рівні, її еволюцію та розвиток; охарактеризовано сутність проєктного підходу в управлінні розвитком, зокрема сфери культури та дозвілля, його основні завдання та функції; обґрунтовано необхідність інтеграції стратегічного та проєктного підходів для підвищення рівня та якості життя територіальних громад, створення належного рівня організації культури та дозвілля; охарактеризовано роль інвестиційних проєктів у розвитку сільських територій та громад; здійснено декомпозицію стратегічного бачення Слобожанської селищної ради у галузі культури та дозвілля; розроблено концепцію проєкту з осучаснення креативного простору «ГамДКультура» комунального закладу «Центр культури та дозвілля «Слобожанський».

Так, у роботі показано, що системним інструментом реалізації керованого розвитку територіальної громади, у тому числі, сільської або селищної, 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, слугують 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 міжнародної технічної допомоги.

Зроблено висновок, що багато з історичних моментів розробки та реалізації стратегії актуальні і до цього часу. Тим більш, що Україна, на жаль, відстає від свої сусідів – країн Європи – майже на не одне десятиріччя.

Охарактеризовано класичний процес розробки стратегії розвитку, зокрема, на місцевому рівні. 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 до реалізації стратегічних цілей розвитку села / селища / міста / галузі діяльності, є одним із найпродуктивніших сучасних напрямків покращення ситуацій в певній сфері (галузі 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 та різних сферах життєдіяльності територіальних громад.

Обґрунтовано роль інвестиційних проєктів у плануванні розвитку сільських територій, для чого показано, що законодавчо для сільських територій передбачене обов'язкове розроблення стратегій та щорічних програм соціально-економічного розвитку. У свою чергу – усі територіальні громади, які вже пройшли етап реформ, також мають розробити власні стратегії розвитку, які включають актуальні напрями підвищення рівня та якості життя населення, у т.ч., у сфері організації культури та дозвілля мешканців громади.

Доведено, що застосування проєктного підходу до реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад є запорукою успіху реалізації стратегій та програм розвитку галузі культури та дозвілля, і забезпечує підвищення ефективності публічноуправлінської діяльності в цій сфері.

У магістерській роботі розроблено концепцію проєкту з осучаснення креативного простору «ТамДКультура» комунального закладу «Центр культури та дозвілля «Слобожанський». Актуальність проєкту полягає у

необхідності забезпечення творчого, належного психоемоційного і культурного розвитку дітей і підлітків Слобожанської територіальної громади, сприяння їх новим знайомствам та можливостям, цікавій організації дозвілля завдяки осучасненню креативного простору «Там де культура», у рамках якого буде реалізовано культурно-розважальні програми, що будуть проводитися щотижня одночасно на території селища Слобожанське та сіл Степове, Олександрівка, Василівка, Балівка, Партизанське, що входять до складу громади.

На перший погляд здається, що під час дії правового режиму воєнного стану проводити такі дії недоцільно, адже є інші проблеми, пов'язані безпосередньо з війною, які потрібно терміново вирішувати. Втім, здоров'я дитини, її психоемоційний стан, культура поведінки у суспільстві завжди залишаються пріоритетом, у будь-яких умовах та реаліях. Тим більш, що Слобожанська громада знаходиться на відносно спокійній території, і наслідки воєнних дій, ракетних ударів, артилерійських обстрілів тут відчуються значно менше, ніж на безпосередньо прифронтових територіях. Тому у результаті реалізації цього проекту не тільки діти, а й кожен житель сіл та селищ має відчутти себе частиною великої, спроможної, сильної, перспективної громади, та разом з цим відкрити у собі бажання надалі розвивати Слобожанську територіальну громаду, і в майбутньому залишатися тут жити разом із своїми дітьми та онуками.

Цільовою аудиторією проекту є мешканці Слобожанської територіальної громади віком від 5-ти до 16-ти років (на цей час це приблизно 400-500 осіб), які перебувають на літніх канікулах, та їх батьки, які зацікавлені у організації змістового відпочинку своїх дітлахів, та інші зацікавлені особи.

Для реалізації проекту осучаснення креативного простору «Там де культура» КЗ було визначено низку завдань, комплексне виконання яких

дозволить досягти мети проекту, а саме: створення «культурного контенту» громади шляхом розроблення, організації та реалізації різноманітних культурно-розважальних програм, насамперед для дітей та молоді; розвиток пізнавальної діяльності, творчих і комунікативних здібностей різних вікових аудиторій під час літніх канікул; ментальне та культурне об'єднання мешканців Слобожанської громади; інформаційний супровід подій, пов'язаних з реалізацією проекту, що спрямовані на задоволення потреб мешканців смт Слобожанське в отриманні якісного культурного дозвілля.

До очікуваних короткострокових результатів, зокрема, віднесено наступне: у громаді з'являється перший креативний простір «ТамДКультура» на базі Центра культури та дозвілля «Слобожанський» для проведення культурного дозвілля різних аудиторій, у тому числі, дітей та молоді; з'являється можливість організувати та проводити велику кількість різноманітних культурно-мистецьких заходів в одній сучасній якійсій локації під відкритим небом; підростаюче покоління Слобожанської територіальної громади (селища Слобожанське, сіл Степове, Олександрівка, Василівка, Балівка, Партизанське) залучено до участі в розважальних іграх та інших культурно-розважальних заходах, що проводяться в громаді; діти та підлітки проводять більше часу в живому активному продуктивному спілкуванні, підвищуючи рівень свого інтелектуального та культурного розвитку.

До довгострокових результатів, зокрема, віднесено: підвищення пізнавальної активності дітей та молоді, виховання навичок культури спілкування з однолітками, підвищення їх рухової активності як запоруки здорового способу життя; покращена система комунікацій між жителями громади навколо організації цікавого дозвілля; налагодження комунікацій між мешканцями громади різної вікової категорії; згуртування громади завдяки спільним активностям, спілкуванню, отриманню позитивних

вражень; збільшення відвідувачів Центру; підвищення іміджу Слобожанської громади, її впізнаваність, формування кредиту довіри до влади на районному та місцевому рівні; зменшення відтоку молодих сімей та працездатного населення з сільських територій, збільшення народжуваності.

Загальний бюджет проєкту складає близько 300 тис. грн. Планується, що до реалізації проєкту будуть залучені кошти місцевого бюджету (40%) та бізнесу, що функціонує на території Слобожанської громади (60%), який підтримує ідею реалізації проєкту. Ураховуючи, що цей проєкт є відносно недороговартісним, то почати окремі роботи та заходи по проєкту можна буде і під час дії правового режиму воєнного стану.

Реалізація проєкту надасть можливість охопити більшу кількість дітей та підлітків культурно-розважальними заходами на безоплатній основі, що в перспективі надасть можливість виховати психічно та фізично здорове, всебічно розвине покоління мешканців громади. Проєкт зміцнить матеріальну і технічну базу закладів культури, що урізноманітнить розваги, ігри, певні режимні моменти.

Діти, у свою чергу, отримають необхідні навички для розвитку себе як особистості, можливість спілкуватися з ровесниками, уміння поводитись у колективі.

Передбачається, що до реалізації проєкту будуть залучені підприємці (фермери), ЗМІ, громадські організації, які спільно із зусиллями селищної ради зможуть реалізувати власні прогресивні погляди на діяльність створюваної системи організації культури та дозвілля у Слобожанській громаді. Усе зазначене обумовлює унікальність даного проєкту та доцільність його реалізації.

Отже, застосування пропонованого нами у роботі стратегічного та проєктного підходів для забезпечення сталого розвитку та вирішення проблемних питань у сфері культури та дозвілля в громаді підвищить ефективність управлінської діяльності Слобожанської селищної ради щодо

організації на високому якісному рівні послуг культури та дозвілля, зокрема, у сфері дитячого виховання та творчого розвитку дитини, та сприятиме успішності реалізації відповідних стратегічних цілей розвитку Слобожанської територіальної громади в цілому.

Підходи і моделі, що пропонуються у магістерській роботі, можуть застосовуватись органами місцевого самоврядування під час реалізації відповідних стратегій та проєктів розвитку, зокрема, у сфері культури та дозвілля.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко А. О. Стратегії мотивації громади міста до участі у процесах забезпечення сталого розвитку. *Держава та регіони*. 2019. № 1. С. 53 – 59.
2. Білоус Я. Ю. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: підходи та етапи. *Вісн. Східноукр. нац. університету ім. Володимира Даля*. 2017. № 2. С. 14–18.
3. Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. Львів: Літопис, 2004. 352 с.
4. Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 р. *Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна»*. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 174 с. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf.
5. Горячек І. Стратегічне планування як функція менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2. С. 16 – 20.
6. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 278 с.
7. Дроб О. М. Континуум поглядів на стратегічне мислення. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 8-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_2_2.
8. Дробенко Г.О. Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад : метод. посіб. *Центр муніципального і регіонального розвитку ; Міжнар. фонд «Відродження»*. Львів : СПОЛОМ, 2001. 118 с.
9. Диха М.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку країни: еволюційно-історичний аспект і сучасні реалії. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 82-93.

10. Загальна декларація ЮНЕСКО про культурне різноманіття. URL: http://ni.biz.ua/13/13_16/13_168234_vseobshchaya-deklaratsiya-yunesko-o-kulturnom-raznoobrazii.html.

11. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 (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. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2021. 42 с.

14. Мамєдов С.А. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=797>.

15. Маматова Т., Чикаренко І. Особливості стратегічного та антикризового управління в територіальних громадах в умовах воєнного стану. *Місьцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи* : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. С. 155-157.

16. Маматова Т.В., Чикаренко І.А. Проекти розвитку в публічному секторі: характерні особливості та основи розроблення. *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., Чикаренко І.А. Проектний та кластерний підходи в забезпеченні інноваційного розвитку міста. *Держ. упр. та місьцеве*

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. 05.09.2023. URL: <http://niss.gov.ua>.

20. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

21. Тертичка В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 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. Пономаренко Ф. Функціонування закладів культури в умовах децентралізації. 21.10.2022. URL: <https://oda.od.gov.ua/odeshhyna/kultura-sport-ta-dozvillya/rozyasnennya-shhodo-najvazhlyvishyh-pytan-u-sferi-kultury-sportu-ta-dozvillya/funkczionuvannya-zakladiv-kultury-v-umovah-deczentralizacziyi/>

24. Прохорова М. С. Менеджмент як стратегія управління містом. 12.09.2022. URL: <http://Сeprints.ksame.kharkov.ua/1811/1/М.С.ПРОХОРОВА.pdf>.

25. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 №64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.

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. Про добровільні об'єднання територіальних громад : закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.

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 правовий режим воєнного стану : закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Редакція від 09.07.2023, підстава – 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

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

31. Про культуру : закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. Редакція від 24.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>.

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

33. Стратегія розвитку культури – 2025. *Львівська міська рада*. URL: <https://isc.lviv.ua/wp-content/uploads/2019/02/strategiya-rozvytku-kultury-2025.pdf>.

34. Стратегія розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023 – 2027 роки: наук.-практ. розробка / Кол. авторів; Керівники авт. колективу: П.В. Єрмоменко, О.О. Чикаренко. Губиниха – Дніпро, 2023. 125 с.

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

36. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський держ. ун-т внутрішніх справ, 2021. 152 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. Державне будівництво. 2009. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.

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

41. Чикаренко І.А., Маматова Т.В., Чикаренко О.О. Стратегічний розвиток територіальних громад у повоєнний період: нові виклики та вимоги. *Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні*: наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 4 трав. 2023 р. Дніпро, НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. С. 8-12.

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

43. Чикаренко І.А., Маматова Т.В., Кравцова Т.В. Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері: навч. наоч. посіб. *М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка»*. Дніпро : НТУ «ДП», 2023. URL : <https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/stratupr2023.pdf>.

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

45. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах / Ю. П. Шаров. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. 102 с.

46. Ушакова А.С. Формування проєктних 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.