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

Здобувача вищої освіти *Прийменко Інни Олександрівни*

академічної групи *281м-23з-3 ІДУ*

спеціальності *281 Публічне управління та адміністрування*

за освітньо-професійною програмою *Цифрове врядування*

на тему: *«Стратегування як механізм удосконалення діяльності у сфері культури й дозвілля на місцевому рівні»*

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

Рецензент:				

Нормоконтролер:	Кравцов О.В.			

Дніпро
2024

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «*Стратегування як механізм удосконалення публічноуправлінської діяльності в галузі культури та дозвілля на місцевому рівні*».

88 с., 4 рис., 4 табл., 45 використаних джерел, 1 додаток.

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК, ВОЄННИЙ СТАН, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, СТРАТЕГУВАННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ТА ПРІОРИТЕТИ, КУЛЬТУРА ТА ДОЗВІЛЛЯ, ПРОЄКТ, ПРОСТІР КУЛЬТУРНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, що складаються під час реалізації публічноуправлінської діяльності у галузі культури та дозвілля.

Предмет дослідження – обґрунтування ролі стратегування у підвищенні ефективності діяльності органу місцевого самоврядування в галузі культури й дозвілля.

Мета дослідження – обґрунтувати доцільність застосування інструментів стратегування у галузі культури й дозвілля Губиниської селищної ради Новомосковського району Дніпропетровської області та розробити концепцію проєкту щодо створення Простору культурних можливостей в громаді.

У першому розділі проаналізовано концептуальні та правові засади стратегування розвитку територій, на базі чого виявлено проблеми обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку територій, зокрема під час війни.

У другому розділі розглянуто поняття культурної інтеграції, визначено особливості стратегування у галузі культури й дозвілля на місцевому рівні, обґрунтовано роль інвестиційних проєктів у розвитку галузі.

У третьому розділі охарактеризовано ключові методологічні положення та передумови стратегування у галузі культури й дозвілля; на прикладі Губиниської селищної ради здійснено декомпозицію стратегічного бачення у галузі та запропоновано проєкт зі створення Простору культурних можливостей громади.

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

ABSTRACT

Explanatory note of the master's thesis on the topic «Strategising as a mechanism for improving public administration in the field of culture and leisure at the local level».

88 pages, 4 figures, 4 tables, 45 sources, 1 addition.

LOCAL SELF-GOVERNMENT, LOCAL DEVELOPMENT, MARTIAL LAW, TERRITORIAL COMMUNITY, STRATEGISING, STRATEGIC VISION AND PRIORITIES, CULTURE AND LEISURE, PROJECT, SPACE OF CULTURAL OPPORTUNITIES.

The object of the study is the social relations that develop during the implementation of public administration activities in the field of culture and leisure.

The subject of the study is substantiation of the role of strategising in improving the efficiency of local self-government in the field of culture and leisure.

The purpose of the study is to substantiate the feasibility of applying the tools of strategy in the field of culture and leisure of the Hubyn village council of Novomoskovsk district, Dnipro region, and to develop a project concept for creating a Space of Cultural Opportunities in the community.

The first chapter analyses the conceptual and legal foundations of territorial development strategy, on the basis of which the problems of substantiating of strategic priorities for the development of territories, in particular during the war.

The second chapter discusses the concept of cultural integration, identifies the features of strategy in the field of culture and leisure at the local level, and substantiates the role of investment projects in the development of the industry.

The third chapter the key methodological provisions and prerequisites for strategising in the field of culture and leisure are described; the strategic vision in the field is decomposed on the example of the Hubyn village council and a project to create a Community Cultural Opportunity Space is proposed.

Scope of practical application of the research results: The approaches and models discussed in this paper can be used by local governments in strategising and developing local development projects, in particular in the field of culture and leisure.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…...… 5
РОЗДІЛ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ …… 9
1.1. Стратегування як дієвий механізм забезпечення розвитку територій 9
1.2. Аналіз основних положень щодо розроблення стратегій розвитку територій …… 21
1.3. Проблеми обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку територій у мирний час та підчас дії правового режиму воєнного стану …… 27
РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГУВАННЯ У ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ Й ДОЗВІЛЛЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 35
2.1. Інтеграція української культури у світовий контент ……. 35
2.2. Основні етапи формування стратегії розвитку в галузі культури й дозвілля ……..……..…. 40
2.3. Інвестиційні проєкти та їх роль у розвитку галузі культури й дозвілля на місцевому рівні ……... 50
РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗІ СТРАТЕГУВАННЯ У ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ Й ДОЗВІЛЛЯ (НА ПРИКЛАДІ ГУБИНИСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ НОВОМОСКОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ) ……..…… 53
3.1. Ініціація процесів стратегування у галузі культури й дозвілля: ключові методологічні положення та передумови …….. 53
3.2. Обґрунтування стратегічного бачення у галузі культури й дозвілля та його декомпозиція до рівня проєктів ……..…… 60
3.3. Розроблення концепції проєкту зі створення Простору культурних можливостей громади …….. 75
ВИСНОВКИ ……..…… 84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…….. 89
ДОДАТКИ

ВСТУП

Повномасштабна збройна агресія рф, яка вже майже три роки супроводжується значними втратами наших співвітчизників як на фронті, так і в цивільному житті, несе тяжкі наслідки для життєдіяльності населення України в цілому. Загострення соціальних та екологічних проблем, криза та інфляція, і разом із тим – євроінтеграція та поглиблення процесів глобалізації й трансформації нашої економіки – усе зазначене вимагає від органів влади та органів місцевого самоврядування швидкого реагування на зміни, що відбуваються, здійснення пошуку та застосування адекватних інструментів, механізмів і методів забезпечення відновлення та сталого розвитку територій та громад. Особливо це стосується великих міст, які є центрами регіонального розвитку і суттєво впливають на подальше буття країни в цілому. Втім, на рівні сільських територій також дуже важливим та актуальним є вміле й ефективне управління змінами, яке, у свою чергу, має безпосередній вплив на розвиток територіальних громад, забезпечення належного рівня та якості життя кожного мешканця.

Одним із найефективніших інструментів реагування на зміни та забезпечення соціально-економічного розвитку територій та громад є стратегування, яке вже довело свою ефективність у світі як на рівні цілих країн, так і окремих територій. У свою чергу, для України впровадження процесів стратегування в систему управління соціально-економічним розвитком територій і громад можна розглядати як відносно новий підхід (на відміну від традиційного стратегічного планування), спрямований на мобілізацію усіх внутрішніх ресурсів з урахуванням зовнішніх факторів з метою створення сприятливих умов для життєдіяльності всіх членів територіальних громад, зокрема, у сферах розвитку підприємництва, забезпечення належного екологічного стану та безпеки, вдосконалення освітнього середовища, системи охорони здоров’я, організації культури та дозвілля тощо на основі розроблення та реалізації відповідних стратегій,

програм і проєктів, а також із застосуванням конструктивного діалогу між владою, бізнесом, наукою та громадою у довгостроковій перспективі.

Під час стратегування відбувається обґрунтування та реалізація стратегічних пріоритетів розвитку територій, що є одним із ключових завдань сучасної політики щодо відновлення українських територій, зруйнованих війною, для подальшої розбудови демократичної держави з соціально-орієнтованою економікою. Особливо це стосується місцевого рівня, пріоритетні напрями розвитку якого мають визначатися з урахуванням потенціалу та можливостей всіх сфер діяльності, представлених на території. Адже територіальні громади сьогодні – це складні локальні соціально-економічні утворення, тому розбудовуючи їх, необхідно брати до уваги ціну помилок, які можуть бути допущені під час прийняття рішень щодо їх розвитку.

Під час розроблення та реалізації різноманітних стратегій (у тому числі галузевих), а також виконання відповідних програм і проєктів, які по суті і є продуктом стратегування, відбувається пошук нових шляхів і методів досягнення стратегічних цілей, необхідний для отримання очікуваних результатів (ефектів та наслідків). На початку процесу стратегування здійснюється аналіз ситуації, окреслюються перспективи на майбутнє. Зазначені процеси характерні для майже всіх сфер життєдіяльності, які потребують розвитку або відновлення, у тому числі, для галузі культури та дозвілля, яка спрямована на задоволення потреб населення у культурно-розважальних, фізкультурно-оздоровчих та інших послугах, підтримку художньої творчості та мистецтва, іншої самодіяльної творчої ініціативи, проведенні вільного часу тощо, що, по суті і визначає соціально-культурну цінність дозвілля. Також традиційно до цієї сфери відносять надання різноманітних туристичних послуг у вигляді проживання, харчування, транспортного, екскурсійного та іншого сервісу.

Розвиток вітчизняної галузі культури та дозвілля є актуальним не тільки в умовах мирного часу, а й на сучасному етапі боротьби України з

військовою агресією рф, оскільки така діяльність сприяє розвиткові народної традиційної культури, національно-патріотичному вихованню молоді, самодіяльної творчої ініціативи та самобутності.

Вплив галузі культури та дозвілля на економіку територій і громад України не можна недооцінювати. Разом із тим, він адекватний вкладенню інвестицій в розвиток даної галузі, фінансування якої переважно виконується за залишковим принципом або із залученням коштів міжнародної технічної допомоги та спонсорів. Тому для забезпечення розвитку галузі особливу увагу треба приділяти державному регулюванню, а також застосуванню програмно-цільових підходів (стратегічному, проєктному), оскільки правильно сформовані пріоритети розвитку галузі культури та дозвілля можуть стати сферою реалізації ринкових механізмів, джерелом поповнення місцевого бюджету та ефективним інструментом диверсифікації економіки.

Охарактеризуємо об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, що складаються під час реалізації публічноуправлінської діяльності у галузі культури та дозвілля.

Предмет дослідження – обґрунтування ролі стратегування у підвищенні ефективності діяльності органу місцевого самоврядування в галузі культури й дозвілля.

Мета дослідження – обґрунтувати доцільність застосування інструментів стратегування у галузі культури й дозвілля Губиниської селищної ради Новомосковського району Дніпропетровської області та розробити концепцію проєкту щодо створення Простору культурних можливостей в громаді.

Для досягнення зазначеної мети в магістерській роботі передбачено вирішення наступних інтегрованих завдань:

– проаналізувати концептуальні та правові засади стратегування розвитку територій, на базі чого визначити проблеми обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку територій під час дії правового режиму воєнного стану;

– дослідити особливості стратегування у галузі культури й дозвілля на місцевому рівні, для чого розглянути основні положення, норми та правила інтеграції української культури у світовий контент;

– охарактеризувати основні етапи формування стратегії розвитку у галузі культури й дозвілля на місцевому рівні;

– обґрунтувати роль інвестиційних проєктів у розвитку галузі культури й дозвілля на місцевому рівні;

– охарактеризувати ключові методологічні положення та передумови стратегування у галузі культури й дозвілля, на базі чого надати пропозиції щодо удосконалення діяльності зі стратегування (на прикладі Губиниської селищної ради Новомосковського району Дніпропетровської області).

Отже, успішність стратегування в управлінні місцевим розвитком, формування та реалізація стратегічних планів, що віддзеркалюють місію, стратегічне бачення, пріоритети й стратегічні цілі розвитку, є особливо актуальним для підвищення рівня і якості життя територіальних громад.

Під час написання магістерської роботи нами були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Основними з них є системний підхід, аналіз і синтез, порівняння й аналогія, соціологічні опитування, оцінювання тощо. Також нами було проаналізовано та узагальнено широке коло різноманітних джерел інформації, а саме: вітчизняна та зарубіжна наукова та навчально-методична література з теорії, методології та технологій стратегування та стратегічного планування, сталого розвитку галузі культури та дозвілля, статистична, аналітична та географічна інформація, брошури, в яких представлений або аналізується вітчизняний досвід розроблення й реалізації стратегічних планів місцевого розвитку, вивчалися різноманітні довідкові та аналітичні матеріали мережі Інтернет, інші інформаційні ресурси.

Підходи і моделі, що розглядаються у роботі, можуть застосовуватись органами місцевого самоврядування під час стратегування та розроблення проєктів місцевого розвитку, зокрема, у галузі культури та дозвілля.

РОЗДІЛ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Стратегування як дієвий механізм забезпечення розвитку територій

На сучасному етапі збройної агресії рф проти України вже не викликає сумнівів необхідність та актуальність діяльності зі стратегування на державному, регіональному та місцевому рівнях. У нашій державі, як і в інших країнах світу, процеси стратегування активно розвиваються і запроваджуються, і включають в себе як стратегічне планування розвитку територій та громад, так і стратегічне управління ходом реалізації відповідних стратегій, програм та проєктів. Це пов’язано з перевагами даного методу для всіх основних учасників цього процесу (влади, підприємницьких структур, членів територіальних громад).

У свою чергу, для України впровадження процесів стратегування в систему управління соціально-економічним розвитком територій і громад можна розглядати як відносно новий, комплексний підхід (на відміну від традиційного стратегічного планування), спрямований на мобілізацію усіх внутрішніх ресурсів з урахуванням зовнішніх факторів з метою створення сприятливих умов для життєдіяльності всіх членів територіальних громад, зокрема, у сферах розвитку підприємництва, забезпечення належного екологічного стану та безпеки, вдосконалення освітнього середовища, системи охорони здоров’я, організації культури та дозвілля тощо на основі розроблення та реалізації відповідних стратегій, програм і проєктів, а також із застосуванням конструктивного діалогу між владою, бізнесом, наукою та громадою у довгостроковій перспективі.

Як зазначалося вище, під час стратегування відбувається обґрунтування та реалізація стратегічних пріоритетів розвитку територій, що

є одним із ключових завдань сучасної політики щодо відновлення всіх територій, зруйнованих війною, для подальшої розбудови демократичної держави з соціально-орієнтованою економікою. Особливо це стосується місцевого рівня, пріоритетні напрями розвитку якого мають визначатися з урахуванням потенціалу та можливостей всіх сфер діяльності, представлених на території. Адже територіальні громади сьогодні – це складні локальні соціально-економічні утворення, тому розбудовуючи їх, необхідно брати до уваги ціну помилок, які можуть бути допущені під час прийняття рішень щодо їх розвитку.

Під час розроблення та реалізації різноманітних стратегій (у тому числі галузевих), а також виконання відповідних програм і проєктів, які по суті і є продуктом стратегування, відбувається пошук нових шляхів і методів досягнення стратегічних цілей, необхідний для отримання очікуваних результатів (ефектів та наслідків). На початку процесу стратегування здійснюється аналіз ситуації, окреслюються перспективи на майбутнє. Зазначені процеси характерні для майже всіх сфер життєдіяльності, які потребують розвитку або відновлення, у тому числі, для галузі культури та дозвілля, яка спрямована на задоволення потреб населення у культурно-розважальних, фізкультурно-оздоровчих та інших послугах, підтримку художньої творчості та мистецтва, іншої самодіяльної творчої ініціативи, проведенні вільного часу тощо, що, по суті і визначає соціально-культурну цінність дозвілля. Також традиційно до цієї сфери відносять надання різноманітних туристичних послуг у вигляді проживання, харчування, транспортного, екскурсійного та іншого сервісу.

У контексті виконання завдань нашого магістерського дослідження наша увага переважно буде приділяється процесам стратегічного планування, яке є закономірним етапом еволюції системи планування в цілому, а в умовах багатоукладної економіки – основним інструментом державного регулювання соціально-економічного розвитку територій та раціонального використання ресурсів як на загальнодержавному рівні, так і на рівні територіальних

громад. Воно являє собою сукупність науково обґрунтованих напрямів, методів та прийомів, які становлять методологію управління адміністративно-територіальними одиницями в умовах підвищеної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, та містить значний потенціал щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень з боку державних органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування [2].

Нині суттєво видозмінюються функції, що реалізуються під час планувального процесу, зазнає змін сама роль планування у системі публічного управління. Останнє все більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій і регіонів, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів. Така активізація планувальної діяльності, з одного боку, є закономірним етапом розвитку регіонів та окремих територій, з іншого – намаганням регіонів знайти адекватні інструменти, які б допомагали відповісти на виклики сучасного глобалізованого світу, коли істотно пришвидшуються різноманітні зміни або виникають певні ризики, у тому числі політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні тощо. Додатковим виміром глобалізації є розвиток інформаційного суспільства, що генерує нові численні види діяльності, які управлінці мають враховувати задля цілей сталого місцевого та / або регіонального розвитку [2; 12].

Стратегічне планування дає змогу органам місцевого самоврядування поєднувати аналіз поточних подій, прогнози соціально-економічного розвитку і сценарії можливого майбутнього з виробленням стратегії, а також формувати загальне бачення перспектив, розробляти плани розвитку, прийнятні для територіальної громади та суспільства в цілому, тобто стимулює їх до стратегічного мислення та дій. Найбільш помітною перевагою запровадження стратегічного планування є досягнення певного консенсусу, узгодженості інтересів та дій всіх сторін, зацікавлених у реалізації плану (органів влади, громадськості та підприємницьких структур).

Важливим завданням регіональної політики держави при стратегічному плануванні територіального розвитку є необхідність враховувати, що великі міста формуються як міста-підприємці, які являють собою територіальні утворення, що об'єднують місцеві соціальні, політичні і економічні ресурси в єдиний взаємопов'язаний організаційний комплекс з метою розробки чіткої стратегії перспективного розвитку.

Особливістю стратегічного планування економічного розвитку територій є використання маркетингу, який передбачає, як зробити територію найбільш привабливою для життєдіяльності, виробництва та інвесторів, і засоби реалізації цієї привабливості, забезпечуючи тим самим приплив інвестицій і економічне зростання. Серед факторів маркетингу території важливу роль відіграє архітектура, соціально-виробнича інфраструктура, розвиток інноваційних підприємств, а також такі галузі, як культура та дозвілля, охорона здоров'я, туризм тощо [2].

Термін «стратегія» має глибоке коріння і широке поширення та розуміється як комплекс дій з досягнення визначених цілей. Слово «стратегія» походить від давньогрецького «stratos» (мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою) [10; 17]. Історія свідчить, що найбільш талановиті та удачливі полководці дуже великого значення надавали правильній побудові забезпечення армії, а також рішенням, коли вступати в битву, а коли – в переговори з народом, політиками, дипломатами.

У сучасному розумінні стратегія повинна [10]:

– містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку;

– підтримувати громадську ініціативу;

– концентрувати головні зусилля в потрібний час;

– передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;

– визначати скоординоване керівництво;

– окреслювати коректний порядок дій;

– забезпечувати гарантовані ресурси.

Відомий фахівець у сфері стратегічного планування Ю.П. Шаров розуміє під стратегічним плануванням «процес розробки моделі бажаного майбутнього й програмування переходу до цієї моделі. Цей процес базується на аналізі існуючої ситуації та внутрішнього потенціалу громади і полягає у визначенні узгоджених з громадою пріоритетів подальшого розвитку, для реалізації яких формується комплекс засобів у вигляді програм і проектів муніципального розвитку, що забезпечує концентрацію ресурсів і зусиль органу управління, підприємців, громадськості» [42].

Отже поняття стратегії місцевого розвитку є достатньо багатогранним. Ю. Шаров наводить наступну структурну схему стратегії місцевого розвитку (рис. 1.1) [43].

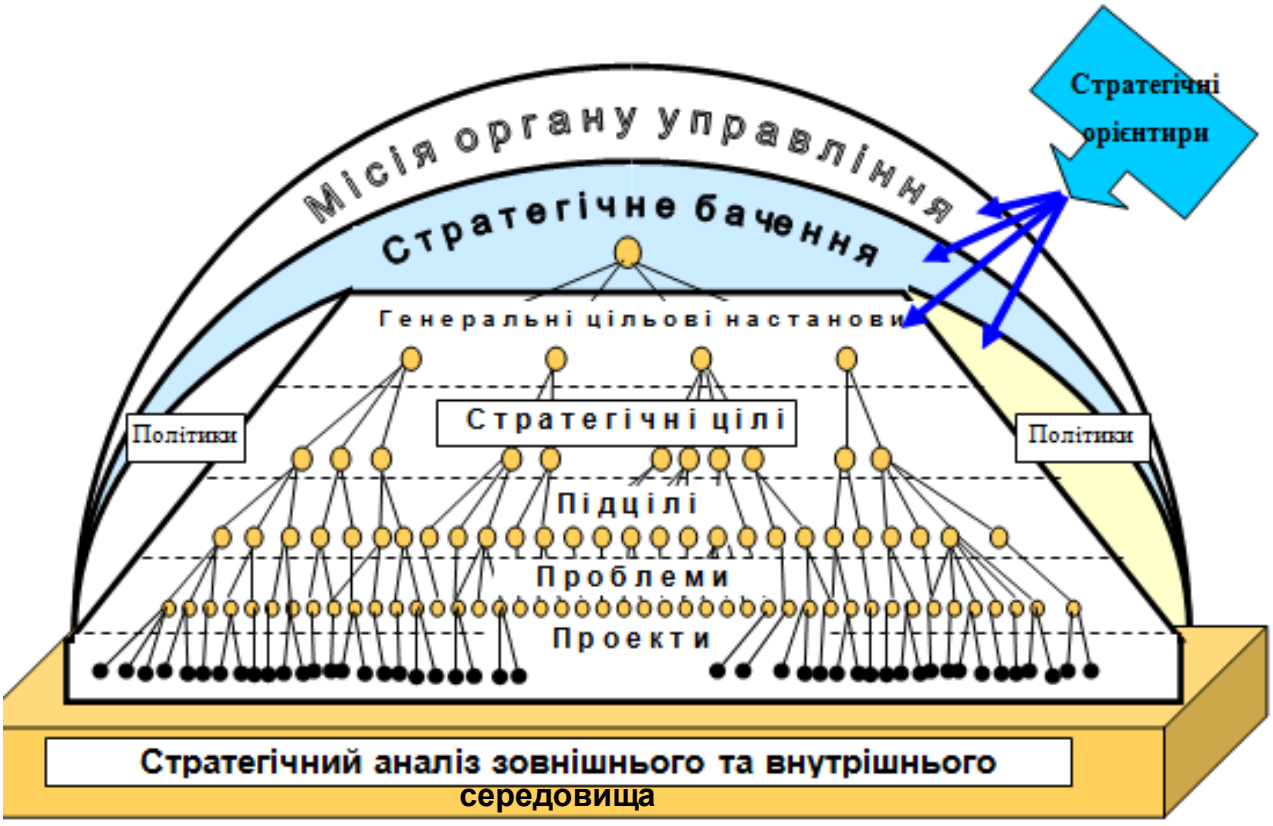

Рис. 1.1. Концептуальне уявлення стратегії місцевого розвитку [43]

Нормативно-правову базу здійснення стратегічного планування місцевого розвитку можна умовно поділити на три блоки:

– перший – визначає роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема – через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку;

– другий – формує основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від держави до окремої території);

– третій – визначає особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку юридичних і фізичних осіб.

Розглянемо детальніше, які саме розвивалася нормативна база стратегічного планування у контексті відношення до кожного з блоків.

Нормативно-правові документи першого блоку формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти та реалізовувати програми, в тому числі стратегії розвитку території. Основою першого блоку є Конституція України. Крім того, до нього входять закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р., «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 р.

Другий блок складався з таких документів: законів України: «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 р., «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8 вересня 2005 р., «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 р.; указів Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики» від 25 травня 2001 р., «Про Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки» від 28 квітня 2004 р.; постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року», від 21 липня 2006 р., «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» від 16 грудня 2011 р., «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій

депресивними» від 2 березня 2010 р., «Про утворення Ради з питань регіонального розвитку та місцевого самоврядування» від 2 квітня 2009 р.; розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» від 4 жовтня 2006 р.; наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» та ін.

Третій блок складався з таких документів: закони України: «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 р., «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 8 вересня 2005 р., «Про статус депутатів місцевих рад» від 11 липня 2002 р., постанови Кабінету Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» від 4 січня 2002 р., «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 3 листопада 2010 р., розпорядження Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв’язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації» від 18 жовтня 2004 р. та ін.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року №504-р була схвалена Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку держави. Відповідно до зазначеного розпорядження систему прогнозних і програмних документів складають довгострокові, середньострокові та короткострокові документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

Довгострокові прогнозні і програмні документи визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери. Середньострокові прогнозні і програмні документи розробляються на основі довгострокових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньострокову перспективу з метою досягнення стратегічних цілей. Короткострокові документи розробляються на основі середньострокових, визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік.

Зазначимо, сьогодні нормативна база значно розширилася та вдосконалилася. Узагальнення інформації наведено у табл. 1.1 [41]. Втім, сучасний стан вітчизняної економіки в умовах правового режиму воєнного стану зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи програмно-цільових документів з питань соціально-економічного розвитку територій та активізації процесів стратегування в органах публічного управління, яке передбачає планування заходів із розроблення прогнозних документів, розроблення, реалізації та контролю за виконанням програмних документів, що визначають цілі соціально-економічного розвитку держави й шляхи їх досягнення.

Таблиця 1.1

Етапи вдосконалення нормативно-правової бази стратегування [41]

Номер етапу	Період реалізації	Основні документи етапу
І етап	2000 – 2005 рр.	– Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III – Про Генеральну схему планування території України» : Закон України від 07.02.2002 р. № 3059-III – Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003. № 621

II етап	2006 – 2014 рр.	– Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.10.2006 р. № 504-р. – Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385
III етап	2015 – 2019 рр.	– Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII – Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 931 – 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 України від 11.11.2015 р. № 932
III етап	2015 – 2018 рр.	– Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79 – Про затвердження Методичних рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об’єднаної територіальної громади : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житловокомунального господарства № 75 від 30.03.2016 р.
IV етап	2019 – до 24.02.2022	– Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вер. 2019 р. № 722 – Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695 – Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 – Про внесення змін до Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2021 р. № 202

V етап	З 24.02.2022 – н.ч.	– Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022 – Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України 09.07.2022 р. № 2389-IX – Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.02.2023 р. № 118 – Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2023 р. № 193 – Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : наказ Міністерстві розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265; – Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. № 816

Слід зазначити, що на довгостроковий період (понад п’ять років) традиційно розробляються такі документи:

- стратегії економічного та соціального розвитку України;
- Державна стратегія регіонального розвитку;
- регіональні стратегії розвитку;
- стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності).

Стратегія економічного та соціального розвитку України, Державна стратегія регіонального розвитку і регіональні стратегії розвитку коригуються один раз на п’ять років із можливістю продовженням терміну на два-три роки. Ці документи мають важливе значення для розвитку відповідного регіону.

Державна стратегія регіонального розвитку є моделлю досягнення загальнонаціональних цілей: обґрунтування мети; визначення діючих тенденцій і закономірностей розвитку; формування пріоритетних напрямків структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування сценарію перспективного програмування соціального та економічного

розвитку регіонів, визначення етапів і термінів його реалізації [33]. Втім, не зважаючи на таку широку нормативно-правову базу та наявність значної кількості регламентуючих та програмно-цільових документів у цій сфері, і досі залишається низка проблем, що заважає більш широкому впровадженню стратегічного планування у практику українських сіл, селищ, міст як базового рівня місцевого самоврядування.

У загальному вигляді основні проблеми стратегування зображені на схемі (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Основні проблеми стратегування в Україні

Більш детально про розв'язання цих та інших проблем буде йти далі у роботі (п. 1.3). Для подолання цих проблем потрібно враховувати, що політика місцевого (регіонального) розвитку в Україні має формуватися відповідно до таких основних принципів [42; 43]:

– програмування: політика регіонального розвитку здійснюється на основі взаємозв'язаних довгострокових стратегій, планів та програм розвитку як на державному, так і на адміністративно-територіальному рівні;

– концентрації: у зв'язку з обмеженістю державних фінансових ресурсів під час виконання завдань ресурси концентруються на певних територіях, встановлюється ієрархічність пріоритетів відповідно до сформульованих цілей, визначаються вимоги до економічної ефективності їх використання;

– синхронізації дій (синергії): передбачається синхронне проведення ряду реформ, що впливають на соціально-економічний розвиток регіонів, узгодження пріоритетів та дій центральних і місцевих органів виконавчої

влади, органів місцевого самоврядування щодо регіонального та місцевого розвитку;

– поляризованого розвитку: передбачається формування «опорних» регіонів (полюсів, локомотивів зростання), в яких концентруються фінансові, адміністративно-управлінські, людські та інші ресурси, з подальшим посиленням інноваційної активності в інших регіонах;

– додатковості: передбачається, що фінансова підтримка регіонального розвитку здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів. За цим принципом фінансування з державного бюджету здійснюватиметься без зменшення фінансування з місцевих бюджетів;

– субсидіарності: розподіл владних повноважень, за якими місце надання адміністративної (управлінської) послуги максимально наближене до її безпосереднього споживача з урахуванням повноти надання належної якості послуги шляхом концентрації матеріальних і фінансових ресурсів на відповідному територіальному рівні управління;

– збалансованого розвитку: зумовлює диференційованість надання державної підтримки регіонам з урахуванням їх потенціалу, умов, критеріїв та термінів, визначених законодавством;

– партнерства: передбачається тісна співпраця між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, об’єднаннями громадян, суб’єктами господарювання в процесі реалізації Стратегії, проведення моніторингу та оцінки виконання визначених завдань;

– єдності: забезпечення суспільної єдності, що полягає у зменшенні відмінностей між окремими регіонами у використанні людських ресурсів та рівні життя населення; економічної єдності, яка полягає у зменшенні відмінностей в економічному розвитку; просторової єдності, яка полягає у створенні інфраструктурних умов для розвитку периферійних регіонів.

З метою забезпечення проведення державної політики регіонального розвитку, узгодження довгострокових державних пріоритетів регіонального розвитку із стратегічними напрямами розвитку регіонів органи місцевого

самоврядування, із залученням громадськості та з урахуванням норм Державної стратегії регіонального розвитку мають розробляти власні стратегії розвитку та здійснювати заходи з їх реалізації.

При розробці стратегічного плану території необхідно обов`язково враховувати основні цілі (пріоритети) державної стратегії економічного та соціального розвитку України (за наявністю); державної стратегії регіонального розвитку; регіональних стратегій розвитку; стратегії розвитку галузей. Тобто стратегічний план регіонального та місцевого розвитку має бути узгоджений із стратегічними цілями вищеназваних стратегічних документів.

1.2. Аналіз основних положень щодо розроблення стратегії розвитку території

Стратегія розвитку території (села, селища, міста, району, регіону) є інструментом узгодження державних, територіальних і галузевих інтересів та планів. Формування стратегічного документа (стратегія, стратегічний план) територіального розвитку – непростий процес, про що свідчать перші спроби розробити стратегічні плани розвитку окремих міст, районів та областей України, а також численні публікації вітчизняних і зарубіжних фахівців, у яких запропоновано різні підходи до стратегічного планування.

Актуальність запровадження системи стратегічного планування на рівні області обумовлена такими причинами:

1. Стратегічне планування є визнаним світовою практикою елементом у системі управління на території, який дає змогу створювати умови та використовувати потенціал для перспективного розвитку.

2. В умовах докорінних соціально-економічних перетворень, які передбачають адаптацію територій до вимог ринкової економіки та відкритого конкурентного ринку, цей інструмент допомагає приймати поточні рішення з урахуванням стратегічних цілей розвитку території.

3. Стратегічне планування виступає найвідповіднішим інструментом, здатним консолідувати зусилля влади та громади в розв'язанні проблем розвитку території.

4. Процес стратегічного планування сприяє зміцненню взаємовідносин між владою та громадськістю, поліпшенню іміджу території, створює єдине поле дій усіх його активних сил.

5. Невід'ємною складовою стратегічного планування є також проектний підхід, що передбачає проектну діяльність органів влади на етапах розробки, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегії.

Стратегічне планування розвитку територій та громад здійснюється на засадах концепції сталого гармонійного розвитку, яка визначає, що сталий розвиток територій – це соціально, економічно й екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на формування їхнього економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання наявних ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення й реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктур, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження та збагачення біологічного різноманіття природного середовища та збереження культурної та історичної спадщини.

Стратегія не є винятково адміністративним документом – вона має стати так званим «суспільним договором громадської згоди», згідно з яким місцеві органи влади, суб'єкти господарювання, громадські організації та окремі громадяни беруть на себе певні зобов'язання. Її опрацьовують, потім реалізовують та відстежують всі «дійові особи», які мають вплив на сучасний та подальший розвиток території.

Органи влади та органи місцевого самоврядування на території мають очолити й забезпечити організацію процесів стратегування, давши змогу

громадськості (науковій, бізнесовій, управлінській та інший потенціал) знайти своє місце в цих процесах. Результати проведеного опитування свідчать, що в Україні застосовують такі підходи до розроблення стратегії:

– орган публічного управління доручає розроблення стратегії своїм підрозділам;

– стратегію на конкурсних засадах розробляють консультативна організація, науково-дослідна установа, вищий навчальний заклад тощо, які мають потенціал для опрацювання стратегії;

– до розроблення стратегії залучають міжнародних експертів, робота яких фінансується з міжнародних фондів або донорських організацій;

– застосовується змішаний підхід.

Крім того, до стратегування широко залучають зацікавлених сторін та населення території. Такий підхід передбачає творчу та добровільну співпрацю органів влади, бізнесу, громади, органів самоорганізації громадян, наукових, конфесійних та культурних організацій, а також їх об'єднань та асоціацій та інших потенційних суб'єктів розвитку території. Основою такого методу є усвідомлення важливості та практична реалізація ідеї ділового партнерства всіх секторів у процесі розроблення стратегії та консолідована відповідальність за втілення її в життя.

Істотними перевагами застосування змішаного (експертно-консультаційного або партнерського) підходу до стратегування є такі [41]:

– синергетичне поєднання інтелектуального потенціалу та зусиль групи фахівців-експертів з потенціалом територіальної громади;

– об'єднання фінансових і матеріально-технічних ресурсів партнерів та зацікавлених сторін – потенційних учасників розвитку території;

– впровадження інноваційних технологій у процес планування;

– підвищення прозорості влади, розвитку зв'язків з громадськістю (бізнесовою, науковою тощо) та формування громадянського суспільства.

Серед інструментів цієї методології – досягнення консенсусу, соціологічні опитування, громадські слухання, створення громадських

комітетів, проведення зборів за місцем проживання, проведення зборів цільових груп. Весь процес має відбуватися за максимальної прозорості й гласності з висвітленням основних етапів реалізації проекту в місцевих засобах масової інформації.

Стратегування поєднує в собі довготермінове стратегічне бачення розвитку території та конкретні, реальні операційні дії. Вона визначає, як, що, коли та кому потрібно робити, які ресурси протягом якого часу та в яких обсягах необхідні. Спільно опрацьовані орієнтири розвитку визначають, у який спосіб влада, суб'єкти господарювання, активний громадський потенціал повинні об'єднати зусилля в процесі реалізації перспективного розвитку території.

Слід зазначити, що процеси стратегування включають такі операції: визначення місії, цілей діяльності, підсумки аналізу та оцінки зовнішнього середовища, аналізу й оцінки сильних та слабких сторін, аналіз альтернативних стратегій, вибір найбільш оптимальної стратегії, її виконання, оцінювання кінцевих результатів [33]. З даної логічної послідовності видно, що це – замкнений процес, і на останньому етапі, коли проходить оцінка результатів стратегування та виконання стратегії, необхідно повернутися до визначення місії організації, тому що функціонування проходитиме в нових умовах з урахуванням здійснених змін.

Узагальнену схему стратегічного планування автор праці [42] Ю.П. Шаров поділяє на три етапи, кожен з яких має свою специфіку залежно від змісту вирішуваних завдань, результатів та інструментарію, що застосовується: концептуально-аналітичний, проблемно-орієнтований, проектно-орієнтований.

Беручи до уваги особливості розвитку України та її участь у глобалізаційних процесах, доречно, щоб стратегія передбачала таке:

– сприяння розвитку підприємництва (малого і середнього бізнесу);

– налагодження системи розроблення та впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності території на внутрішньому та світовому ринках;

– формування привабливого інвестиційного середовища та залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у пріоритетні напрямки розвитку території;

– розвиток інженерної, комунальної та інституційної інфраструктур регіону;

– вдосконалення системи надання публічних послуг та розвиток людського потенціалу;

– підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Отже, можна зазначити, що процеси стратегування зосереджуються на такому:

– баченні перспектив розвитку, яке значною мірою допомагає приймати короткотермінові рішення з урахуванням далеких перспектив;

– ключових та перспективних напрямах розвитку, ідентифікованих у процесі аналізу наявного ресурсного потенціалу, сильних і слабких сторін;

– альтернативних /можливих/ сценаріях розвитку;

– принципах та підходах, які стають орієнтирами для бізнесу, потенційних інвесторів, місцевої влади та мешканців відповідної території.

Стратегічні пріоритети, визначені під час стратегування, розкриваються постановкою стратегічних завдань, розробленням механізмів їх досягнень. Зрозуміло, що досягнення мети неможливо без відповідного фінансового та матеріально-технічного забезпечення, без створення ефективної управлінської структури.

Сфери, охоплені стратегією, мають збігатися з рівнем компетенції органу влади чи місцевого самоврядування, який реалізовуватиме цю стратегію. Основне місце в стратегії повинні займати заходи, що їх місцева влада може виконати самостійно чи спільно з іншими сторонами та за які

вона нестиме відповідальність. Крім того, стратегія може містити цілі, обумовлені рішеннями й документами центральних органів державної влади.

У результаті роботи зі стратегування місцевого розвитку громада отримає документ, завдяки якому зможе раціонально організувати свою діяльність та стратегічно розподілити обмежені ресурси. Наявність стратегії її розвитку дає змогу об'єктивно оцінити соціально-економічний та ресурсний потенціали території та сформувати її інвестиційну привабливість. Важливим є те, що розроблення та реалізація стратегії створюють передумови державно-приватного партнерства.

Стратегування розвитку території має ґрунтуватись на низці наступних принципів [33]:

1. Об'єктивність (спирання на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію зібрану під час розроблення стратегії).
2. Цілепокладання (формулювання мети, стратегічних цілей).
3. Результативність (спрямування всіх заходів, внесених до стратегії, на досягнення поставлених цілей).
4. Ефективність (визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного й соціального стану території).
5. Пріоритетність (включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території).
6. Компетентність (забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія, та компетенції органів управління територіальним розвитком).
7. Комплексність (створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, базованої на соціальному консенсусі).
8. Спадкоємність (залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії).
9. Альтернативність (опрацювання альтернативних варіантів при розробленні стратегії).

10. Прозорість (забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії).

11. Ситуаційність – (виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації) [33].

Отже, дотримання цих принципів під час публічно-управлінської діяльності зі стратегування місцевого розвитку буде сприяти забезпеченню її успішності та результативності.

1.3. Проблеми обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку територій у мирний час та підчас дії правового режиму воєнного стану

Як зазначалося вище, зміна соціально-економічної ситуації у регіонах унаслідок воєнних дій, посилення впливу на місцевий та регіональний розвиток зовнішніх та внутрішніх чинників призводить до необхідності оновлення стратегій розвитку територій та громад як основоположних документів, у яких визначається комплексна перспектива розвитку України та її певних стратегічно важливих галузей.

Важливою частиною стратегій розвитку територій та громад є пріоритети, які визначають ключові напрямки розвитку його соціально-економічної сфери та пріоритети розвитку окремих галузей на середньострокову перспективу: «…регіональні стратегії розвитку повинні відповідати положенням Державної стратегії регіонального розвитку України та визначати тенденції та основні проблеми соціально-економічного розвитку регіону; …; стратегічні цілі, пріоритети розвитку регіону на відповідний період» [22]. Стратегічні пріоритети розвитку регіонів України сформульовані у Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2027 р. [23].

Охарактеризуємо детальніше проблеми формулювання пріоритетів у чинних регіональних стратегіях.

1. Відсутність єдиного підходу до визначення пріоритетів у всіх стратегіях регіонального розвитку в Україні, внаслідок цього – звуження поняття «пріоритет» та невідповідність його стратегічному виміру регіонального розвитку (сьогодні взагалі відійшли від цього терміну та застосовують поняття «стратегічна ціль», що дещо звужує його значення). Здебільшого, це відбувалося внаслідок орієнтації місцевих органів виконавчої влади на короткострокові цілі регіонального розвитку та, відповідно, не врахування ними довгострокових цілей розвитку.

У попередніх державних стратегіях регіонального розвитку (до 2015 р., до 2020 р.) був взагалі втілений переважно галузевий підхід до визначення пріоритетів. Так, пріоритетами визнано ефективний розвиток певної галузі чи виду діяльності – промисловості, сільського господарства, курортно-рекреаційної сфери і т.п. Іноді пріоритети були надмірно деталізовані – наприклад, серед пріоритетів АР Крим (стратегія до 2015 р.) було названо «впровадження енергозберігаючих та екологічних технологій на підприємствах видобувної та хімічної промисловості», «видобування енергетичних ресурсів на шельфі Чорного і Азовського морів». Такий підхід до формулювання пріоритетів дискредитував саме поняття «пріоритет», ускладнив розуміння щодо механізмів та інструментів їх досягнення, напрямків реалізації, а також робив неспівставними окремі регіональні стратегії.

У процесі визначення регіональних пріоритетів розвитку доцільно орієнтуватися на європейську практику. В країнах ЄС у сфері регіонального розвитку втілюються пріоритети, які стосуються сталого розвитку: захисту навколишнього середовища, розвитку безпечної енергетики, розвитку транспортної мережі, покращення якості життя, формування економіки знань. На перший погляд такі пріоритети виглядають дещо узагальненими і шаблонними, водночас, у кожній конкретній стратегії ці пріоритети формулюються з урахуванням місцевих особливостей і спрямовуються на вирішення конкретних завдань регіонального розвитку.

Наведемо такий приклад. У попередні періоди з Фонду Згуртування (Cohesion Fund) фінансувалися наступні пріоритети [45]: розвиток транс'європейської транспортної мережі; захист навколишнього середовища, у т.ч. фінансування проектів у сферах енергозабезпечення й транспорту, які є безпечними для довкілля (енергетична ефективність, використання відновлюваної енергетики, розвиток залізничного транспорту, підтримка інтермодальних перевезень, розвиток громадського транспорту та ін.). Пріоритетами регіонального розвитку, що були визначені для фінансування у з Європейського фонду регіонального розвитку (European Regional Development Fund), були наступні [44]:

– у межах цілі «Конвергенція»: підтримка сталого інтегрованого економічного розвитку – модернізація та диверсифікація регіональної економічної інфраструктури, особливо у сфері дослідження й технологічного розвитку (R&TD), інновації і підприємництво, інформаційне суспільство, довкілля, запобігання ризикам, туризм, інвестиції в культуру, інвестиції в транспорт, енергетичне забезпечення, інвестиції в освіту, інвестиції в охорону здоров'я і соціальну інфраструктуру, пряма допомога в інвестуванні у розвиток середніх та малих підприємств;

– у межах цілі «Регіональна конкурентоспроможність і зайнятість»: інновації та економіка знань, протидія ризикам погіршення навколишнього середовища, транспортна доступність і телекомунікаційні послуги;

– у межах цілі «Європейське територіальне співробітництво»: розвиток економічної, соціальної та екологічної діяльності у сфері захисту навколишнього середовища; започаткування і розвиток транспортного співробітництва; підтримка місцевої та регіональної влади у формуванні дослідницької мережі та у сфері активізації обміну досвідом під час розробки та упровадження регіональної політики.

Досвід країн ЄС свідчить, що пріоритети розвитку регіонів мають ґрунтуватися на інноваційній моделі розвитку, яка означає формування та розвиток тих галузей, що можуть забезпечити довгострокове економічне

зростання на місцевому рівні, вирішують нагальні питання регіонального розвитку. Інноваційна спрямованість регіонального розвитку означатиме застосування суб'єктами господарювання інноваційних основ діяльності, розвиток інноваційних виробництв. Інноваційність має бути закладена і в пріоритети регіонального розвитку в Україні.

2. Недосконалий підхід до визначення пріоритетів та їх коректного формулювання. Відсутність типової (рекомендаційної) процедури, за якою визначається пріоритет, призводить до того, що «пріоритет» не завжди є значущим для розвитку території, він визначений формально і не створює довгострокові стимули для розвитку територіальних громад.

3. Недостатня узгодженість пріоритетів регіонального розвитку із пріоритетами, визначеними у Державній стратегії регіонального розвитку (чинній на момент прийняття стратегій регіонального розвитку). Важливим є узгодження регіональних пріоритетів розвитку з пріоритетами розвитку, визначеними у чинній Державній стратегії, що обумовлено необхідністю формування єдиного поля дії центральних та місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування у сфері регіональної політики. Стратегічного значення набуває й ініціативність місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування щодо формулювання і документального закріплення пріоритетів розвитку. Зокрема, аналізуючи процес виходу економіки кожного регіону з кризового стану, можна побачити, що ті місцеві органи влади й органи місцевого самоврядування, які проводили активну антикризову політику – здійснювали пошук інвесторів, залучали кредити, проводили реструктуризацію галузей промисловості – мали кращі результати розвитку у підпорядкованих їм регіонах. Така ініціативність органів публічної влади має стати нормою, основою управління регіональним розвитком.

У регіональних стратегіях також доцільно визначати спільні для декількох регіонів пріоритети, що виходять зі спільних інтересів регіонів:

розбудова транспортно-логістичних мереж, вирішення спільних екологічних проблем, розроблення спільних туристичних маршрутів тощо.

4. Недостатній зв’язок регіональних пріоритетів розвитку регіону із пріоритетами розвитку сусідніх регіонів у контексті активізації міжрегіонального та транскордонного співробітництва. Економіка кожного регіону має тісні взаємозв’язки з економіками інших регіонів, і у першу чергу – сусідніх. Відповідно, пріоритети розвитку сусідніх регіонів певною мірою мають бути взаємопов’язаними. У регіональних стратегіях часом неможливо оцінити ступінь зв’язку пріоритетів певних регіонів із пріоритетами сусідніх регіонів. Не відображалися й питання, що мали спільне значення для даного регіону та сусідніх з ним регіонів. Така ситуація призводить до сприйняття ролі міжрегіонального та транскордонного співробітництва за залишковим принципом, що збільшувало ризики формування замкненої регіональної економіки, зосередження регіонів виключно на власних проблемах розвитку. Втім, в останніх стратегіях регіонального розвитку вже наголошувалося на необхідності розвивати міжрегіональне та транскордонне співробітництво.

5. Нечітке визначення або взагалі відсутність механізмів фінансування стратегічних пріоритетів регіонального розвитку. Комплексне формулювання стратегічних пріоритетів регіонального розвитку та завдань щодо їх досягнення не є дієвим без чіткого визначення джерел і способів фінансування пріоритетів. У ранніх стратегіях способи фінансування пріоритетів, як правило, вказувалися абстрактно, без прив’язки до конкретних завдань. Це призводило до неможливості визначення порядку і способів фінансування пріоритетів і, як наслідок, до розпорошення обмежених коштів на фінансування завдань, що не мали прямого впливу на вирішення комплексних, стратегічних проблем регіонального розвитку. Поряд з цим, у питаннях фінансування акцент робився на бюджетні кошти, яких завжди є обмаль, водночас необхідність пошуку додаткових джерел не прописувалася.

Зазначимо, що визначаючи джерела фінансування пріоритетів доцільно брати за основу досвід країн ЄС у реалізації регіональних стратегій, у яких прослідковується базовий принцип фінансування – самоокупність. Зростає значення запозичених коштів – інвестицій та ресурсів міжнародних фінансових організацій, що зменшить тягар зобов'язань на бюджет і посилить зацікавленість у ефективному використанні наданих коштів. Також, пріоритети повинні бути чітко прив'язані до джерел і способів фінансування. Таке структурування дозволить досягти прогнозованих цілей, забезпечити раціональне витрачання коштів.

Досвід, напрацьований фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень під час розроблення стратегій розвитку територій та громад, доцільно поширити серед інших фахівців, які долучатимуться до розробки / оновлення чинних регіональних стратегій. Зазначене стосується й питань формулювання пріоритетів, зокрема, під час дії правового режиму воєнного стану.

Слід зазначити, що вже у перший рік війни було затверджено цілу низку документів, спрямованих на стратегічний розвиток та / або відновлення територій та громад. Так, було вдосконалено методологічну базу розроблення стратегій розвитку територіальних громад – наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21 грудні 2022 р. № 265 було затверджено відповідні Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [25].

Також, Постановою Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022 р. № 1159 було затверджено документ «Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них». Саме в цьому документі було зроблено акцент на необхідності визначення пріоритетів, до яких було безпосередньо віднесено [27]:

– основні просторові пріоритети;

– містобудівні пріоритети;

– соціально-економічні пріоритети.

Зазначені пріоритети є пріоритетами відновлення територій, що його потребують, і включають в себе комплекс заходів для забезпечення відновлення території відповідної області, території територіальної громади (її частини), що постраждали внаслідок збройної агресії рф проти України або які являються «місцями концентрації соціально-економічних, інфраструктурних, екологічних чи інших кризових явищ» [27].

Зазначена Програма комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) має сприяти впровадженню таких сучасних підходів та практик розвитку, як «людиноцентризм та соціальна справедливість, раціональне просторове планування, забезпечення балансу розселення та розміщення робочих місць, стала міська мобільність, інклюзивність, енергоефективність, екологічність, збереження культурного розмаїття та національної пам’яті, а також відповідати Цілям сталого розвитку України на період до 2030 року, визначеним Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722» [27; 30].

Отже, враховуючи складність та неоднозначність воєнно-політичної ситуації в Україні, а також те, що після нашої Перемоги країні терміново буде потрібна ревіталізація, що означає пожвавлення життя на всіх її територіях, вже сьогодні слід починати роботи над стратегіями та проєктами місцевого розвитку, і під час стратегування дотримуватися того, що визначення та обґрунтування пріоритетів, зокрема, у стратегіях розвитку територіальних громад, має відбуватись з урахуванням наступного.

1. Усвідомлення поняття «пріоритет місцевого розвитку», втілення «стратегічності» у сформульованому пріоритеті. Пріоритет, визначений у такій стратегії, має віддзеркалювати основні проблеми місцевого розвитку, а його формулювання повинно сприяти досягненню цілей довгострокового розвитку територіальної громади, надавати дієвих стимулів для подальшого

розвитку певної сфери діяльності чи галузі на місцевому рівні. Зазначимо, що в останніх стратегіях регіонального розвитку наголошувалося на необхідності поєднання галузевого, просторового та управлінського аспектів до формулювання пріоритетів, що дозволяє сформувати комплексний механізм впливу на місцевий, і опосередковано – на регіональний розвиток, тому цей принцип слід брати до уваги і при формуванні пріоритетів місцевого розвитку.

2. Відображення у формулюванні пріоритету руху до стратегічної мети розвитку певної сфери діяльності на місцевому та / або регіональному рівні з метою формування єдиного підходу до текстового формулювання пріоритетів (зазначене стосується і галузі культури та дозвілля, яка є предметом нашого магістерського дослідження).

3. Сприяння ініціативності місцевої влади у визначенні пріоритетів розвитку громади з одночасним врахуванням пріоритетів регіонального розвитку, унормованих у нормативно-правових документах щодо реалізації державної регіональної політики в Україні. Розробка пріоритетів має відбуватися на основі чіткого уявлення про місце даної територіальної громади у регіональній економіці та у загальнодержавному поділі праці.

4. Урахування необхідності інтенсифікації механізмів міжмуніципального, міжрегіонального та транскордонного співробітництва у сформульованих пріоритетах місцевого розвитку (актуально і для досліджуваної нами сфери).

5. Застосування принципу самоокупності при фінансуванні пріоритету, тобто мінімальне залучення коштів бюджетів різних рівнів і максимальне залучення інших, не бюджетних коштів – інвестиційних, кредитних, грантових тощо. Джерела ресурсів і способи їх надання мають бути чітко прив’язані до пріоритетних завдань.

Врахування вище зазначеного у діяльності зі стратегування дозволить досягти чіткості та логічності визначення пріоритетів, їх системного структурування та дотримання балансу між їх проблемністю та значущістю.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГУВАННЯ У ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ Й ДОЗВІЛЛЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1. Інтеграція української культури у світовий контент

На тлі повномасштабної збройної агресії рф на території України продовжуються процеси стратегування у різних сферах та галузях життєдіяльності країни. Втім, сьогодні ці процеси потребують значної модернізації з використанням сучасних технологій та інструментів, що обумовлено сучасною ситуацією в країні та введенням правового режиму воєнного стану.

Як зазначалося вище, основною проблемою стратегування в більшості випадків є відсутність комплексної системи, яка б являла собою системно організований процес на всіх етапах розроблення, впровадження, моніторингу, контролю, оцінювання й коригування ходу реалізації стратегії з використанням програмно-цільового інструментарію [1]. Зазначене стосується і предмету нашого дослідження – галузі культури та дозвілля, у якій це стає особливо відчутним, тому як вона відіграє визначальну роль у сприянні розвитку національної свідомості та ідентичності, визначенні самобутності, національно-патріотичному вихованні молоді.

У праці О. Берегової розглядаються найважливіші глобальні інтеграційні тенденції останніх десятиліть у культурно-гуманітарному співтоваристві [3]. Авторка зазначає, що «головними завданнями української гуманітаристики на сучасному етапі є подолання відірваності від європейських і світових процесів розвитку науки та активне входження до потужних міжнародних наукових Інтернет-ресурсів, якими є Scopus і Web of Science. Реалізація цих завдань в тандемі з виваженою державною політикою в культурно-гуманітарній сфері зміцнить авторитет української

гуманітаристики й відкриє їй шлях до повноцінної інтеграції у світові культурні процеси» [3].

І цьому важко заперечити. Як зазначає авторка праці [3], сьогодні весь цивілізований світ приділяє велику увагу якомога швидкому втіленню нових знань та практико-орієнтовних результатів наукової діяльності, які мають бути направлені на зростання національної економіки, на підвищення її ефективності та результативності. Втім, як у будь яких проєктах публічного сектору, на відміну від бізнес-проєктів, наукові дослідження та проєкти в галузі культури й дозвілля, зокрема, на місцевому рівні, не дають таких швидких результатів, і не спрямовані на отримання прибутку (або повернення інвестицій), як це відбувається у бізнесі. Переважно, на рівні територіальної громади, вони мають соціальний ефект, і не завжди є прибутковими (за винятком небюджетних творчих, мистецьких, туристичних та інших проєктів, які ініціюються та інвестуються бізнесом). Іноді проєкти публічного сектору у галузі культури та дозвілля і можуть мати певний економічний або фінансовий ефект, втім результати їх реалізації (ефекти та наслідки) можуть бути відчутими та оціненими суспільством лише через декілька років.

Слід ще раз звернути увагу на те, що саме культура впливає на розвиток свідомості людини й самосвідомості суспільства, національній та ментальній ідентичності, і, як зазначає О. Берегова, «її завдання більш глибоке й важливе, розраховане на довгострокову перспективу у вигляді формування освіченої, вихованої, усебічно розвинутої особистості» [3]. Тому сьогодні науковців, які здійснюють дослідження у сфері культури, дуже хвилює відповідь на питання: «чи відповідають останні нововведення в науковій сфері та очікування швидких результатів від них інтересам розвитку Української держави? Відповідь на це питання можуть дати подальші дослідження цієї проблемної ситуації і виважена державна політика в гуманітарній сфері» [3].

Що безпосередньо стосується змістовного навантаження терміну «культурна інтеграція», то авторка публікації А. Воробйова зазначає, що це поняття «включає уявлення про стан внутрішньої цілісності культури і узгодженості між її різними елементами» [6].

Перші тлумачення цього терміну з'явилися у публікаціях американських дослідників-культурологів, та інтерпретуються різними науковцями по-різному. Так, культурна інтеграція – це [6]:

– естетична, логічна та / або емоційна узгодженість між різними визначеннями у галузі культури;

– відповідність між культурними нормами та правилами, що існують у суспільстві, та реальною (фактичною) поведінкою самих носіїв культури;

– функціональна взаємозалежність між різними культурними елементами (об'єкт-суб'єктними складовими культури як системи – інститутами, кращими культурними практиками, звичаями тощо) [6].

Загалом, сьогодні у світовій науковій думці накопичено широке коло ідей, тлумачень і концепцій, що дозволяють окреслити певну змістовну інтерпретацію поняття «інтеграція культури» («або «культурна інтеграція») з різних точок зору: з погляду на закономірності «еволюційних змін, історичного розвитку, виходячи з постмодерністських уявлень про фрагментарності культурних динамічних полів; в термінах філософського аналізу» [6; 11; 14; 39].

Значний внесок у розвиток теорії інтеграції культури у світовий контент внесли дослідники, що працювали над визначенням проблем взаємодії різних процесів в культурі різних країн світу, вивченням та узагальненням досвіду та кращих практик, підходів та інструментів у сфеір культурної інтеграції, які сприяють розвитку галузі культури, і є взаємодоповнюючими по відношенню один до одного [6].

А. Воробйова зазначає, що характерною ознакою сучасного етапу культурної інтеграції в світі є «…посилення міжкультурної взаємодії етносів. В одних випадках вона може стати джерелом загострення етнокультурних

суперечностей, а в інших – навпаки, яскравим проявом однієї з об'єктивних закономірностей зближення етнічних культур» [6].

Дійсно, будь-яка етнічна культура завдяки певним «нормам, цінностям, ідеалам формує свій особливий культурний соціум, свою форму міжкультурної комунікації, свої морально-етичні засади суспільного життя, включаючи власні типи мислення, ціннісні орієнтації, що спираються на притаманне конкретному етносу самобутнє світосприйняття, тобто створює свою субкультуру. Жодна така етнічна субкультура не здатна підмінити собою іншу. Однак це аж ніяк не спростовує можливостей діалогу між різними субкультурами, що має стимулювати процес їхнього саморозвитку. Але під час такого діалогу відбуваються деякі процеси адаптації (адаптивні практики). Характер «адаптивних практик» залежить від критеріїв зіставлення етнічних субкультур» [6; 14].

Слід зазначити, що в сьогодні в усьому світі питання взаємодії культури й суспільства, а також питання взаємодотику різних культур, разом зі складною системою їх взаємовідносин, відіграють одну із визначальних ролей, що в контексті культурного різноманіття призводить до виникнення такого феномена, як «мультикультуралізм» [6].

Про сутність «концепції мультикультуралізму» йдеться у праці А. Воробйової, яка досліджує «домінуючі і міноритарні культури тієї чи іншої держави як рівноправні, сприяє їх інтеграції в противагу процесу асиміляції, коли міноритарні культури просто поглинаються домінуючими» [6]. Авторка зазначає, що «відповідно асиміляція породжує такі негативні явища, як ксенофобія, екстремізм і навіть тероризм. І той і інший процеси характеризують епоху глобалізації, що створює благодатні умови для феномена мультикультуралізму, що є предметом нашого розгляду. Отже, мультикультуралізм сучасного суспільства, і, зокрема, західних націй, які виробляють і споживають значну частину матеріальних благ світу, – це незаперечний, необхідний і незворотний феномен нашої дійсності, провідний

свій відлік від перших економічних і політичних контактів між групами людей [6].

Слід зазначити, що повномасштабна війна, нав’язана нам рф, не змінила позитивного ставлення як українців, так і представників світового суспільства, до нашої культури, і навіть навпаки, підвищила інтерес до неї. У цьому контексті цікавими є дії щодо популяризації української культури в країнах Європейського Союзу, зокрема, під час дії правового режиму воєнного стану.

Так, у Варшавському університеті наприкінці 2023 року відбулися майстер-класи для україністів, українознавців, науковців різних галузей, що займаються Україною, з університетів Центральної Європи, що мали на меті опрацювання спільних дій щодо популяризації української культури в Європі [5].

Під час проведення заходів, науковці з різних університетів Центральної Європи обговорювали актуальні проблеми України та питання щодо популяризації знань про Україну та її культуру в ЄС. Наприкінці листопада 2023 року у Варшавському університеті відбулися майстер-класи для україністів, українознавців, науковців різних галузей, що займаються Україною, з університетів Центральної Європи, що мали на меті опрацювання спільних дій щодо популяризації української культури в Європі [5].

До участі у зазначених майстер-класах було запрошено цілу мережу університетів Центральної Європи. Учасники заходів проаналізували, що вдалося зробити після другої фази агресії росії на Україну, що не вдалося виконати, що потрібно змінити у діяльності країн ЄС для того, щоб покращити ситуацію в Україні, і які перспективи на майбутню співпрацю, зокрема, в галузі культури можна визначити.

Учасники заходів відмітили, що усвідомлюють те, що війна швидко не закінчиться, і важливим є те, щоб діяльність, якою вони займаються, була діяльністю, що «пристосована до реальних потреб, аби не затриматися на

тому, що ми зробили до тепер. Це з одного боку. А з іншого боку нам дуже залежить на тому, щоб у кожній з країн ми будували якусь мережу організацій, інституцій, що займаються культурною дипломатією, щоб ми як університет співпрацювали між собою, адже тоді сила нашої діяльності є значно більша, а ми прекрасно знаємо, що українська культура у Центральній Європі і далі мало знана, замало, і далі відома менше, ніж російська культура. І так я розумію наше завдання – як ряд дій, які повинні наближати світові розуміння України, розуміння української спадщини і також все більше її цінувати» [5].

Отже, резюмуючи все вище вказане, можна стверджувати, що культура – це не тільки сукупність матеріальних та духовних цінностей або певних дій та артефактів. Культура виступає «найчутливішою тканиною, яка допомагає нам щоденно впорядковувати простір, жити спільно з іншими людьми, реагувати на виклики сучасного світу» [11].

У свою чергу, інтеграція української культури у світовий контент – це неодмінна умова розвитку сучасного суспільства, його прогресу і процвітання. І зважаючи на те, що кожна культура, будь-якої країни світу, має збагачувати інші культури, органам публічного управління на всіх рівнях (місцевому, регіональному, національному) слід приділяти величезну увагу стратегічному розвитку галузі культури та дозвілля, заснованому на дотриманні принципів своєрідності й ідентичності культур, які формують цілісний і гармонійний соціокультурний простір.

2.2. Основні етапи формування стратегії розвитку в галузі культури й дозвілля

Слід зазначити, що сьогодні не існує чітко закріпленої, законодавчо регламентованої універсальної послідовності виконання робіт зі стратегування місцевого розвитку у різних сферах життєдіяльності територіальних громад, у тому числі, у галузі культури й дозвілля, оскільки

деякі з них можна здійснювати паралельно, або на основі певних документів та методичних рекомендацій Уряду, зокрема, «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», затверджених Постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932 [26].

Модель стратегування, а точніше, стратегічного планування розвитку території, яку представлено нижче (рис. 2.1), розроблено понад 20 років тому на основі узагальнення наявних підходів, зокрема, положень Методичних рекомендацій щодо розроблення регіональних стратегій розвитку, затверджених наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 29 червня 2002 року № 224, і кращих практик стратегічного планування, що склалися в Канаді, країнах Європи та Україні [13]. І ця модель актуальні й досі.

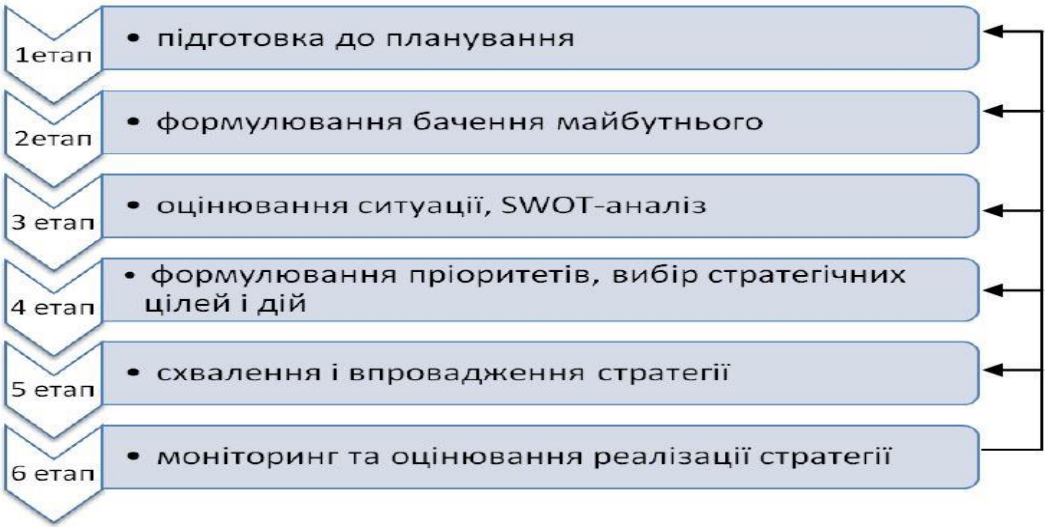

Рис. 2.1. Процес стратегічного планування розвитку території

Адже таке представлення найбільш відповідає вимогам, викладеним як у вищезгаданому наказі Мінекономіки від 2002 року, так і в Постанові Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932 [26], а також у низці документів, затверджених вже після введення в дію правового режиму воєнного стану, зокрема Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та

оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад (наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265) [25].

Щодо етапів підготовки до стратегування в галузі культури та дозвілля на місцевому рівні, то на нашу думку, слід зосередитись на наступних етапах [18]:

– перший етап, етап підготовки – найбільш відповідальний, оскільки від самого початку важливо закласти необхідні передумови для успішного розгортання процесу побудови стратегії. Він включає такі кроки, як, ініціювання розроблення стратегії, аналіз зацікавлених сторін, формування робочих груп;

– другий етап – формулювання стратегічного бачення розвитку галузі культури та дозвілля. Це має бути ключовим аспектом стратегії. Бачення майбутнього (стратегічне бачення) показує мету та форми розвитку, сформульовані в лаконічній формі й часто у піднесеному тоні. Бачення – це загальний опис бажаного майбутнього через 10-20 років;

– третім етапом стратегічного планування в галузі культури є проведення стратегічного аналізу території через оцінювання її соціально-економічного стану та здійснення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища галузі, а також можливості та загрози її розвитку, які виникають ззовні;

– на четвертому етапі відбувається формування пріоритетів, цілей і завдань. За наслідками попереднього аналізу та шляхом подальших консультацій здійснюють стратегічний вибір, тобто визначають стратегічні й операційні цілі, розробляють механізми їх реалізації;

– п’ятий етап стратегічного планування розвитку галузі культури передбачає схвалення та впровадження стратегії. На цьому етапі відбувається легітимізація стратегічних документів, операційних заходів, проектів тощо;

– шостий етап – здійснення моніторингу й оцінювання впровадження, а також перегляд стратегічного плану [18].

Кінцевим результатом діяльності зі стратегічного планування розвитку галузі культури та дозвілля в певній територіальній громаді стане документ, завдяки якому орган місцевого самоврядування (сільська, селищна, міська рада) зможе раціонально організувати свою діяльність у цій галузі та стратегічно розподілити обмежені ресурси. Наявність стратегії розвитку дає змогу об'єктивно оцінити соціально-економічний та ресурсний потенціали громади й підкреслити інвестиційну привабливість території. Не менш важливе те, що розроблення та реалізація стратегії створюють передумови тривалого ділового партнерства, у т.ч., міжмуніципального.

Щодо альтернативних підходів до стратегування, слід зазначити що у світі найбільш відомими, та такими, що найчастіше вживаються у публічному секторі, є процеси стратегічного планування, визначені ще Дж. М. Брайсоном у його праці [4]. Існує вісім стадій стратегування (по його визначенню – стратегічного планування), який він описує таким чином.

1. Започаткування та узгодження процесу стратегічного планування на рівні певної території.

2. Визначення інституційних повноважень.

3. Визначення організаційних завдань та цінностей.

4. Оцінка впливу навколишнього середовища: можливості та небезпеки.

5. Оцінка внутрішнього середовища: сильні та слабкі сторони.

6. Визначення стратегічних завдань, що стоять перед організацією.

7. Формування стратегії виконання завдань.

8. Встановлення ефективного організаційного бачення майбутнього.

Брайен Репп та Пранк Патітуччі, колишні урядовці з міста Флінт штату Мічіган у США, сформулювали практичну методику стратегічного підходу для прийняття рішень, якої, на їх думку, доцільно дотримуватись мерам міст та відповідним радам [32]:

– визначення можливих заходів;

– розподіл відповідальності;

– розподіл заходів порядку в залежності від їх впливу на кінцевий результат;

– перерозподіл пріоритетів на основі наявних ресурсів;

– розробка плану дій [32].

Якщо ми говоримо про певну організацію, то загалом стратегічне планування є набором дій і рішень, що приймає керівництво, спрямоване на розроблення системи цілей та завдань, покликаних допомогти організації досягти своїх цілей. Виділяють чотири види управлінської діяльності в процесі стратегічного планування [36]:

– розподіл ресурсів;

– адаптація до зовнішнього середовища;

– внутрішня координація;

– організаційне стратегічне передбачення (прогнозування).

До першого відноситься розподіл обмежених організаційних ресурсів (фонди, дефіцитні управлінські таланти, технологічний досвід). Адаптація до зовнішнього середовища включає всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини організації з її оточенням. Організації потрібно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих, так і негативних обставин, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишнього середовища.

Внутрішня координація включає в себе координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін організації з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Організаційне стратегічне передбачення здійснює систематичний розвиток мислення менеджерів шляхом їх самовдосконалення, тобто навчання на попередньому досвіді та минулих стратегічних рішеннях. Здатність вчитися на досвіді дає можливість організації правильно скорегувати свій стратегічний напрям і підвищити професіоналізм у сфері стратегічного управління.

Процес стратегічного планування включає в себе наступні операції:

– визначення місії організації, цілей її діяльності;

– підсумки аналізу та оцінки зовнішнього середовища, аналізу й оцінки сильних та слабких сторін організації;

– аналіз альтернативних стратегій;

– вибір найбільш оптимальної стратегії та шляхів її реалізації;

– оцінювання очікуваного результату;

– перевірка на відповідність місії та цілям діяльності, корегування.

Отже, стратегічне планування – це замкнений процес, і на останньому етапі, коли проходить оцінка стратегії, необхідно повернутися до визначення місії організації, тому що функціонування проходитиме в нових умовах.

Узагальнену схему стратегічного планування Ю. Шаров поділяє на три етапи, кожен з яких має свою специфіку залежно від змісту вирішуваних завдань, результатів та інструментарію, що застосовується: концептуально-аналітичний, проблемно-орієнтований, проектно-орієнтований [42].

У «технології» стратегічного планування (як частини стратегування) виділяються дві ключові стадії: стратегічний аналіз (діагностика) і стратегічний синтез (підготовка та прийняття планових рішень).

Концепція стратегічного планування розвитку територіальних громад стосується всіх аспектів її діяльності, у тому числі, культурної. Дана діяльність фіксується інформаційними потоками, які об’єднуючись, створюють єдину інформаційну базу даних. Інформація – це предмет управлінської праці (більшість важелів впливу суб’єкта управління на об’єкт мають інформаційний характер) – перебудова інформаційного забезпечення стратегічного планування, відповідно з обраною стратегією, вимагає значних зусиль та аналітичного опрацювання.

Отже, при стратегічному плануванні розвитку необхідно здійснити такі роботи у сфері його інформаційного забезпечення:

– визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;

– розробити ефективну систему збирання обробки, використання та зберігання інформації;

– вжити заходів для запобігання негативного ефекту використання недостовірної інформації;

– створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень;

– забезпечити обмежений доступ до конфіденційної інформації.

Стратегічне планування визначає подальшу долю громади та впливає на її розвиток і життєдіяльність в майбутньому. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від достовірності інформації, на якій вони базуються. Тому підхід до збору і обробки цієї інформації повинен бути дуже відповідальною процедурою.

Взагалі, у процесі формування стратегії розвитку, зокрема, у галузі культури та дозвілля, збирають і обробляють необхідні обсяги інформації, щоб відповісти на запитання (за матеріалами [8]):

– чим важлива галузь культури та дозвілля для мешканців конкретної територіальної громади;

– на яких ресурсах базується існування та розвиток галузі культури та дозвілля;

– які ресурси для розвитку цієї галузі у майбутньому будуть визначальними;

– які існують загрози існуванню та розвитку галузі культури та дозвілля в майбутньому;

– як використати можливості зовнішнього середовища;

– які конкурентні переваги в галузі характерні для конкретної територіальної громади (наявність талановитих мешканців громади);

– що є ключовими факторами успіху реалізації стратегії розвитку галузі культури та дозвілля на місцевому рівні, та в якій спосіб вони визначаються тощо.

Отже, успішне виконання кожного з наведених етапів та урахування відповідей на визначені вище питання забезпечують успіх реалізації стратегії розвитку сфери культури та дозвілля на рівні конкретної територіальної громади.

2.3. Інвестиційні проєкти та їх роль у розвитку галузі культури й дозвілля на місцевому рівні

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 тому числі, у сфері освітлення вулиць, ремонту доріг, поводження з твердими побутовими відходами, водопостачання та водовідведення, створення центрів надання адміністративних послуг, розвиток культури та дозвілля, туризму, запровадження елементів цифрового врядування на місцях тощо. І в цьому їм традиційно має допомагати Міністерство розвитку громад та територій України (раніше – Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України), обласні ради, центри розвитку місцевого самоврядування, а також 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 [20], 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 культурно 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. Втім, в культурній сфері важливіше буде приділити увагу грантовим аспектам залучення коштів на розвиток галузі, тому що така діяльність – у сфері культури та дозвілля – фінансується з бюджетів, як ми зазначали вище, за залишковим принципом.

Інвестиції в широкому розумінні можна визначити як будь-які теперішні витрати ресурсів, що здійснюються з метою здобути майбутній потік користі чи доходу [41]. У свою чергу, інвестиційні проєкти є специфічними видами інвестицій, що здійснюються окремими особами та організаціями у приватному секторі, а також урядами різних рівнів і

установами державного сектора. Крім того, в цьому аспекті слід говорити про міжнародну технічну допомогу, і розглядати її як специфічний вид інвестування публічного сектору, який не вимагає повернення вкладених коштів, і не спрямоване на отримання прибутку її власником. Це, скоріше, добровільні «пожертви», або кошти, які вкладаються з метою задоволення соціально-гуманітарних потреб громади, і про витрату яких звітують органи публічного управління.

Разом із тим, інвестиційні проєкти, що реалізуються у сфері бізнесу – 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 проєкту, через інвестування реконструкції і технічного переозброєння, розвитку виробництва і завоювання нових ринків збуту.

Як вже зазначалося вище, переважна кількість проєктів, що реалізується у публічному секторі – неприбуткові. Це – інвестиційні проєкти, 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, про які ми вже писали, і що найбільш важливо саме у контексті нашого дослідження – у галузі організації культури та дозвілля.

Вище ми зазначали, що реалізація проєктів місцевого розвитку є одним із інструментів підвищення ефективності стратегування в громадах. Одним із головних проблемних питань в ході реалізації стратегії є процес залучення коштів для проєктів, які розроблюються з метою розв'язання конкретних завдань стратегічного плану. Успішне виконання цього плану сприяє підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

У довоєнний період для залучення додаткових коштів на розвиток в Україні проводилися різноманітні конкурси проєктів на різних рівнях управління (місцевому, регіональному, державному). На державному рівні фінансуванням проєктів розвитку, що виграли конкурс, займався Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), який було створено у складі загального фонду державного бюджету [7].

Діяльність ДФРР була 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. І такі проєкти мали ініціюватися знизу, саме територіальними

громадами, до сфер відповідальності яких відносився місцевий розвиток у напрямах, які громада вважала пріоритетними.

Разом із 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 полягає 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 на цей час, у ситуації економічної та політичної нестабільності, яка різко загострилася внаслідок воєнних дій рф на території України, 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. І в цьому контексті підвищується актуальність стратегування у галузі культури та дозвілля як на територіях, які найменше постраждали від бойових дій та ракетних обстрілів, а також на всіх інших територіях, зокрема тих, що були в тимчасовій окупації.

Зазначене обумовлено тим, що під час розроблення та реалізації різноманітних стратегій (у тому числі галузевих), а також виконання відповідних програм і проєктів, які по суті і є продуктом стратегування, відбувається пошук нових шляхів і методів досягнення стратегічних цілей, необхідний для отримання очікуваних результатів (ефектів та наслідків). На початку процесу стратегування здійснюється аналіз ситуації, окреслюються перспективи на майбутнє. Зазначені процеси характерні для майже всіх сфер життєдіяльності, які потребують розвитку або відновлення, у тому числі, для галузі культури та дозвілля, яка спрямована на задоволення потреб населення у культурно-розважальних, фізкультурно-оздоровчих та інших послугах, підтримку художньої творчості та мистецтва, іншої самодіяльної творчої ініціативи, проведенні вільного часу тощо, що, по суті і визначає соціально-культурну цінність дозвілля, та сприяє визначенню національної ідентичності та національно-патріотичному вихованню молоді.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗІ СТРАТЕГУВАННЯ У ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ Й ДОЗВІЛЛЯ (НА ПРИКЛАДІ ГУБИНИСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ НОВОМОСКОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

3.1. Ініціація процесів стратегування у галузі культури й дозвілля: ключові методологічні положення та передумови

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 напрямах). Це потрібно для подальшого формування стратегічного бачення та системи стратегічних і операційних цілей і завдань щодо розвитку визначеного об’єкту планування.

Що стосується предмету нашого магістерського дослідження, організація та функціонування закладів культури в умовах децентралізації здійснюється на підставі Законів України «Про добровільні об’єднання територіальних громад» [21] та «Про культуру» [28].

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 [19].

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 Губиниської селищної ради Новомосковського району Дніпропетровської області розглянемо, які основні передумови та методологічні положення слід враховувати для ініціації робіт зі стратегування в громаді, 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 стратегування у галузі культури та дозвілля Губиниської селищної ради полягає у декомпозиції стратегічного бачення через систему стратегічних та операційних цілей і завдань до рівня конкретних проектів, реалізація яких забезпечить створення оптимально сприятливих та ефективних умов для духовного, естетичного, соціально-культурного розвитку як кожної людини, так і територіальної громади в цілому, шляхом вирішення найважливіших завдань розвитку сфери культури та дозвілля на території Губиниської селищної ради.

Виходячи з того, що у Губиниська селищна рада хоче мати чіткий, дієвий та функціональний довгостроковий план дій щодо розвитку галузі культури та дозвілля, стисло охарактеризуємо переваги стратегування у цій сфері [38]:

– 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 Губиниської 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 запровадження стратегування до розвитку галузі культури та дозвілля у людино-центрованому аспекті, можна стверджувати, що зазначена стратегія буде сприяти тому, щоб:

– мешканці Губиниської територіальної громади, виходячи з дому чи залишаючись у ньому, мали можливість не тільки жити «у культурі», а й самі її творити;

– Губиниська громада повинна 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;

– «модерність» Губиниської територіальної громади базувалася на місцевих традиціях і локальних спільнотах;

– мешканці громади мали реальну можливість впливати на її розвиток, а Губиниська селищна рада була відкритою до думок і потреб населення.

– до Губиниської 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 Губиниській територіальній громаді, то вона є класичною, і була нами охарактеризована у попередніх розділах даної магістерської роботи. Дана стратегія буде базуватися на чинній Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023 – 2027 роки, розробленій у 2023 році. Передбачається, що до складу робочої групи зі стратегування у галузі культури та дозвілля увійдуть активісти громади, менеджери культурних закладів громади, працівники Губиниської 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 Губиниської 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).

У якості підґрунтя для стратегування в галузі культури та дозвілля ми обираємо Стратегію розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023 – 2027 роки, яку, як зазначалося вище, за ініціативи Губиниської селищної ради Новомосковського району Дніпропетровської області було розроблено у 2023 році. До складу робочої групи увійшли представники депутатського корпусу, фахівці селищної ради, підприємці та активні мешканці громади. Також до робіт зі стратегування у якості експертів консультантів були залучені науковці – професори кафедри державного управління та місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка».

Під час розроблення стратегії розвитку громади в цілому робочою групою було виконано цілу низку завдань, які було розподілено по 3-х етапах:

Етап 1. Дослідження стану та динаміки соціально-економічного розвитку Губиниської територіальної громади (стратегічний аналіз).

Склад робіт за етапом 1:

– обговорення структури документу, особливостей процесу розроблення стратегії; визначення ключових стейкхолдерів; встановлення способів та періодичності комунікацій з громадськістю;

– здійснення аналізу соціально-економічної ситуації в громаді за всіма сферами життєдіяльності;

– виявлення ресурсного потенціалу громади (зокрема потенціалу наповнення бюджету, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій);

– підготовка питань для формування 3 видів анкет (для керівництва громади; мешканців; представників бізнесу) та проведення стартових опитувань з членами робочої групи;

– підготовка Googl-форм для онлайн-опитування, оброблення результатів опитувань, проведених на папері, за допомогою MS Excel (побудова графіків, діаграм, підготовка висновків);

– проведення SWOT-аналізу (виявлення специфічних особливостей та конкурентних переваг громади, її сильних сторін; виявлення бар'єрів та обмежень розвитку, слабких сторін; формування комплексу проблем функціонування й розвитку громади;

– підготовка матеріалів для презентації результатів SWOT-аналізу на засіданні робочої групи з розроблення стратегії з метою їх обговорення та внесення змін (за необхідності).

Етап 2. Розроблення концепції Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на період до 2027 року (стратегічний синтез).

Склад робіт за етапом 2:

– здійснення стратегічного синтезу (формування гіпотез та сценаріїв розвитку громади, обґрунтування стратегічного вибору громади на основі обраного сценарію);

– визначення місії та стратегічного бачення розвитку громади на період до 2027 року;

– формування цільового блоку стратегії (розроблення системи стратегічних цілей та їх декомпозиція до рівня операційних цілей та завдань);

– обґрунтування системи управління реалізацією стратегії, корегування стратегії, моніторингу (зокрема громадського) її виконання та отриманих результатів;

– узагальнення матеріалів та формування концепції Стратегії розвитку громади;

– презентації концепції стратегії розвитку громади (місії, стратегічного бачення, системи стратегічних та операційних цілей) на засіданні робочої групи (із залученням громадськості) з метою їх обговорення та внесення змін (за необхідності).

Етап 3. Розроблення Плану реалізації стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на період до 2027 року.

Склад робіт за етапом 3:

– формування проектного блоку: визначення набору проектів місцевого розвитку для формування стратегічного плану;

– консультування представників робочої групи щодо формування паспортів і технічних завдань на проекти І часового горизонту реалізації стратегії;

– визначення показників успішності реалізації стратегії;

– узагальнення матеріалів дослідження, оформлення підсумкового документу – проекту Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади та її презентаційної версії для оприлюднення громадськості.

– затвердження підсумкового документу на сесії Губиниської селищної ради.

У цілому, документ був підготовлений вчасно, оприлюднений на веб-сайті Губиниської селищної ради та підтриманий громадою.

Слід зазначити, що значну роль у цьому стратегічному документі було приділено розвитку соціально-гуманітарної сфери, зокрема, галузі культури й дозвілля в громаді, та спорідненим з нею галузям – туризму та фізичного виховання. Це можна побачити у місії, стратегічному баченні та загальному переліку стратегічних та операційних цілей та завдань розвитку громади [37].

Так, місія Губиниської територіальної громади: повноцінне використання й подальше нарощення підприємницького та соціально-культурного потенціалу розвитку Громади, забезпечення господарського комплексу Дніпропетровщини і частково інших регіонів України продуктами сільськогосподарського виробництва, створення умов сталого, збалансованого розвитку Громади в гармонії з навколишнім середовищем.

У свою чергу, стратегічне бачення розвитку Губиниської територіальної громади формулюється таким чином: Губиниська територіальна громада – територія, де створені комфортні бізнес-умови для інтенсивного розвитку малого сільськогосподарського та інших видів підприємництва, де активна згуртована громада забезпечує можливості соціального та культурного розвитку кожній особистості на основі гармонічного використання природного потенціалу території громади.

На основі стратегічного бачення було сформовано наступні стратегічні цілі (пріоритети) розвитку Губиниської територіальної громади [37]:

1. Соціально активна, згуртована та розвинута Громада з високим рівнем якості життя.

2. Надання житлово-комунальних та публічних послуг на високому якісному рівні відповідно до європейських стандартів, норм та принципів.

3. Розвинуте підприємництво і ефективний реальний сектор економіки громади.

Отже, для подальшого стратегування, зокрема, в тих галузях, де це є важливим, Губиниській селищній раді необхідно спиратися на стратегічні

цілі вищого рівня, що ми і будемо враховувати у пропонованій нами стратегії розвитку галузі культури та дозвілля Губиниської територіальної громади.

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

Для обґрунтування стратегічних та операційних цілей та завдань у галузі культури та дозвілля Губиниської територіальної громади, а також у споріднених галузях – туризму, фізичної культури та спорту, стисло охарактеризуємо саму громаду та її історико-культурну спадщину.

Так, до складу Губиниської територіальної громади входять 25 населених пункти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Відомості про населені пункти, що увійшли до складу Губиниської територіальної громади [37]

№	Найменування населених пунктів у складі громади	Чисельність населення	Площа, га	Відстань до центру громади, км
1.	селище міського типу Губиниха	5239	1035,63	-
2.	село Андріївка	257	178	23
3.	село Варварівка	148	83,15	28
4.	село Василівка	694	285	35
5.	село Веселе	98	37,45	23
6.	село Вільне	1874	329	16
7.	село Всесвятське	434	200	30
8.	село Герасимівка	161	135,21	20
9.	село Гнатівка	275	131,51	26
10.	село Євецько-Миколаївка	294	113,3	12
11.	село Затишне	79	95,9	17
12.	село Івано-Михайлівка	281	198,35	14
13.	село Королівка	568	132,95	14
14.	село Мар'янівка	814	277,95	12
15.	село Миколаївка	3077	1134,3	9,3
16.	село Мирне	86	88,03	20
17.	село Надеждівка	333	77	42
18.	село Нове	229	91,2	13
19.	село Новоскотувате	159	265,09	14
20.	село Новостепанівка	467	118,12	21
21.	село Попасне	1130	299	35
22.	село Привільне	36	76	48
23.	село Скотувате	36	236,09	22
24.	село Тарасове	40	48	45
25.	село Хащеве	726	228	24

Територія громади є розривною та достатньо протяжною – три села знаходяться на відстані понад 40 км від адміністративного центру, а два центри старостинських округів – с. Василівка та с. Попасне – на відстані 35 км від смт Губиниха.

Площа території громади складає всього 74 949,8 га, у тому числі, землі історико-культурного призначення – 58,2 га.

Територія сучасної Губиниської територіальної громади була заселена людьми ще з епохи бронзи (III-I тисячоліття до н.е.) Про це свідчить велика кількість курганів – сьогодні на обліку громади їх 264. Частина з них була пограбована і знищена давно, частина знищується зараз, але деякі кургани і досі досліджуються науковцями. Наприклад, біля села Попасного ще на початку XX століття була досліджена група курганів під керівництвом Д.І. Яворницького. Такі дослідження дозволяють предметно уявити картину заселення краю, де розташувалась Губиниська територіальна громада.

Велика кількість археологічних знахідок також свідчить про те, що даний край був щільно заселений ще за часів панування скіфів та сарматів, а знахідки динаріїв свідчать про те, що близько 2000 років назад давні слов`яни, які мешкали на вище згаданій території, вели активну торгівлю з Давнім Римом.

Отже, територія Губиниської територіальної громади має історико-культурну та архітектурну спадщину. На жаль, сьогодні від панських маєтків Фалєєва, Короленків, Шперберга, Ностіців, Соловьйових, Оболенських, Хілкових, Євецьких, та Родзянок не залишилось і сліду. Майже нічого не залишилось і від господарських будівель, які входили до панських економій. Єдине, що зберіглось – це дім садівника в Василівці та ворота XIX століття, які ймовірно були побудовані перед постоялим двором у селі Евецько-Миколаївці.

Із 12 побудованих на території громади церков до нашого часу дійшли тільки дві:

– село Вільне, перша церква 1782 р., друга кам’яна церква 1911 р. (збереглась);

– село Губиниха, перша церква 1785 р., друга церква 1892 р.;

– село Івано-Михайлівка, церква 1796 р. (збереглась);

– село Василівка, церква 1798 р.;

– село Андріївка, церква 1821 р., потім була капітально перебудована в 1900 р.;

– село Миколаївка, перша церква 1823 р., друга церква 1891 р.;

– село Попасне, кам`яна церква 1835 р.;

– село Новостепанівка, церква 1898 р.;

– село Всесвятське, церква 1900 р.

Цікаво, що в 1911 році, під час капітального ремонту дерев`яної церкви в селі Івано-Михайлівка, були використані будматеріали найстарішої церкви нашої громади з села Вільного, побудованої ще в 1782 році.

Якщо говорити про соціальну інфраструктуру громади в цілому, то вона представлена закладами освіти, культури, охорони здоров’я, соціального захисту, об’єктами культурної спадщини та туристичними об’єктами.

Інфраструктура закладів культури представлена комунальним закладом «Центр культурних послуг Губиниської селищної ради», розташованим у с. Миколаївка на 400 місць, та 15 її філіями – дві у смт. Губиниха (Губиниська філія на 400 місць та філія «Ювілений» на 320 місць), інші у селах: Андріївка, Василівка, Вільне, Всесвятське, Гнатівка, Євецько-Миколаївка, Івано-Михайлівка, Королівка, Мар’янівка, Надеждівка, Новостепанівка, Попасне, Хащеве.

У зазначеному Центрі культурних послуг є галерея мистецтв, конференцзала, танцювальна зала, функціонують театр мод, драматичний, хореографічний та вокальний гуртки, зразкова студія народного живопису «Джерельце», гуртки шахів, фортепіано, краєзнавча кімната, художня студія Миколаївського розпису «Оберіг».

Центр культурних послуг, разом зі своїми філіями, розрахований на відвідування 3250 особами, що є достатнім для проведення загальних громадських культурно-розважальних заходів.

Окрім Центру культурних послуг у смт Губиниха (за адресою вул. Шевченко, 28) функціонує комунальний заклад «Публічна бібліотека Губиниської селищної ради», який також має 15 бібліотек-філій (у селах Мар'янівка, Миколаївка, Королівка, Євецько-Миколаївка, Вільне, Хащеве, Новостепанівка, Герасимівка, Івано-Михайлівка, Гнатівка, Попасне, Надеждівка, Василівка, Всесвятське, Андріївка) та 2 бібліотечних пункти (у селах Герасимівка та Андріївка). У бібліотеках на цей час немає електронних каталогів.

Що стосується об'єктів туристичної інфраструктури, то на території громади знаходяться 289 таких об'єктів, які відносяться до культурної спадщини громади, з них:

– 264 пам'ятки археології (кургани);

– 2 пам'ятки архітектури та містобудування;

– 23 пам'ятки історії.

У додатку до роботи наведено найбільш туристично привабливі об'єкти (додаток А).

Заклади фізичної культури, які водночас можна віднести до сфери організації дозвілля, у громаді представлені такими спеціалізованими закладами:

– КЗ «Дитячо-юнацька спортивна школа» Губиниської селищної ради, в якій працюють 7 тренерів та займаються фізичною культурою і спортом 931 особа (15,8 % від загальної чисельності населення);

– Культурно-спортивний центр у с. Королівка, в якому займаються 147 осіб (24,0 % від загальної чисельності населення);

– Спортивний комплекс у смт. Губиниха, який включає стадіон с трибунами на 300 місць, легкоатлетичний сектор, бігову доріжку;

– поле для міні-футболу зі штучним покриттям у с. Вільне розміром 42х24 м;

– футбольне поле ФК «Кристал» (100х70) у смт. Губиниха;

– футбольне поле (80 х 40) у с. Королівка;

– футбольне поле (90х60) у с. Мар'янівка;

– майданчик з вуличними тренажерами у с. Гнатівка.

Крім вище переліченого, спортивні зали площею не менше 162 кв.м. у кількості 12 одиниць, а також відкриті спортивні споруди є у закладах освіти:

– футбольні поля – у 13 закладах освіти;

– волейбольні майданчики – у 8 закладах освіти;

– баскетбольні майданчики – у 7 закладах освіти;

– гандбольні майданчики – у 2 закладах освіти;

– один гімнастичний городок;

– два поля для міні-футболу;

– два тренажерні комплекси;

– сім інших спортивних майданчиків.

Обладнаних пляжних зон відпочинку на берегах річок і ставків на цей час немає.

Нематеріальною культурною спадщиною Губиниської громади є «Миколаївський розпис», який зародився у цих краях багато років тому. Через село Миколаївка пролягав Чумацький шлях, завдяки чому про розпис знали далеко за межами краю. Цей розпис унікальний своєю технікою – плоске писання, малюнок накладається на малюнок, колір на колір (додаток А).

Стратегією розвитку громади [37] вже передбачено створення туристично-рекреаційного кластеру на території Губиниської селищної ради, що можливе, зокрема, шляхом популяризації та відродження саме цього Миколаївського розпису.

У свою чергу, розробка туристичних маршрутів, підготовка об’єктів культурної спадщини, розвиток інфраструктури громадського харчування та готельного бізнесу, очищення берегів річок, створення пляжів тощо також є дуже важливим для формування привабливого культурно-дозвільного середовища громади. Можна очікувати, що через деякий час після завершення війни, коли суспільство почне повертатися до мирного стилю життя, суттєво буде зростати попит на послуги відпочинку, розваг, рекреації та оздоровлення. Суттєвим фактором збільшення попиту на оздоровчо-рекреаційні послуги буде значна чисельність травмованих та скалічених людей унаслідок бойових дій. Крім того, навіть фізично здорові люди після двох років воєнного стану мають проблеми з психічними розладами і також потребують послуг оздоровлення та психологічної реабілітації. Тому розвиток туристично-оздоровчого кластеру в Губиниській ТГ, прогнозовано, буде мати комерційний успіх

Також туристично привабливим може бути маршрут з відвідуванням Будинку культури та проведенням майстер-класу з отриманням туристичної продукції.

Слід зазначити, що відділом культури, релігії та туризму Губиниської селищної ради вже ведеться робота над розробкою проекту «Туристична карта громади», яка буде нанесена на фасади закладів культури, розташованих в туристично привабливих населених пунктах. До неї мають бути включені пункти [37]:

– зоопарк «Три ведмедя» у с. Хащове;

– Балка-Бандурка у с. Євецько-Миколаївка;

– Миколаївський розпис у с. Миколаївка;

– сільський пішохідний краєзнавчий спортивний туризм, вело туризм у с. Василівка;

– Ягідна країна «Бері-Ленд» (ТОВ «Ягідний Дар») у с. Євецько-Миколаївка – упорядкована територія для сімейного відпочинку, де розташовані поля з ягодами, пасіка, ставок.

Також до туристичного кластеру можуть бути включені.

Заклади громадського харчування:

– кафе «Венеція», смт. Губиниха;
– кафе «Дворик», с. Миколаївка;
– кафе «Рандеву», «Репост», с. Вільне;
– кафе «Рандеву», с. Попасне.

Готельні господарства:

– Мотель «Своя колія», с. Вільне (32 ліжкомісць);
– ЛОК «Дубрава», с. Хащеве (468 ліжкомісць);
– База відпочинку «Три ведмедя», с. Хащеве (32 ліжкомісць);
– Бутік-готель «Отрадноє», с. Всесвятське.

Отже бачимо, що в наявності є всі передумови для розроблення окремої (галузевої) стратегії з розвитку сфери культури та дозвілля, а саме: історико-культурна спадщина, архітектурні, спортивні та туристичні об'єкти; інфраструктура відпочинку тощо, а також наявне бажання мешканців та працівників селищної ради щось змінити на краще у цій сфері.

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, [9]).

У зв'язку з цим місію Губиниської 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 Губиниської 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 Губиниської 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 Губиниській селищній раді ми виділяємо основні ознаки, що розкриваються сутність цього поняття, а саме [38]:

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 Губиниській 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 багатошарова 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 Губиниської 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 Губиниської 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 Губиниської 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 Губиниська 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 Губиниської територіальної громади полягає у такому: «Губиниська 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 Губиниській 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 розпорошує 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 Губиниської 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 Губиниської 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 Губиниській 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 Губиниській територіальній громаді, першими стратегічним 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 Губиниської селищної ради буде деталізуватися у низці операційних цілей, які стають програмою роботи відповідних підрозділів ради, відповідальних за втілення стратегії.

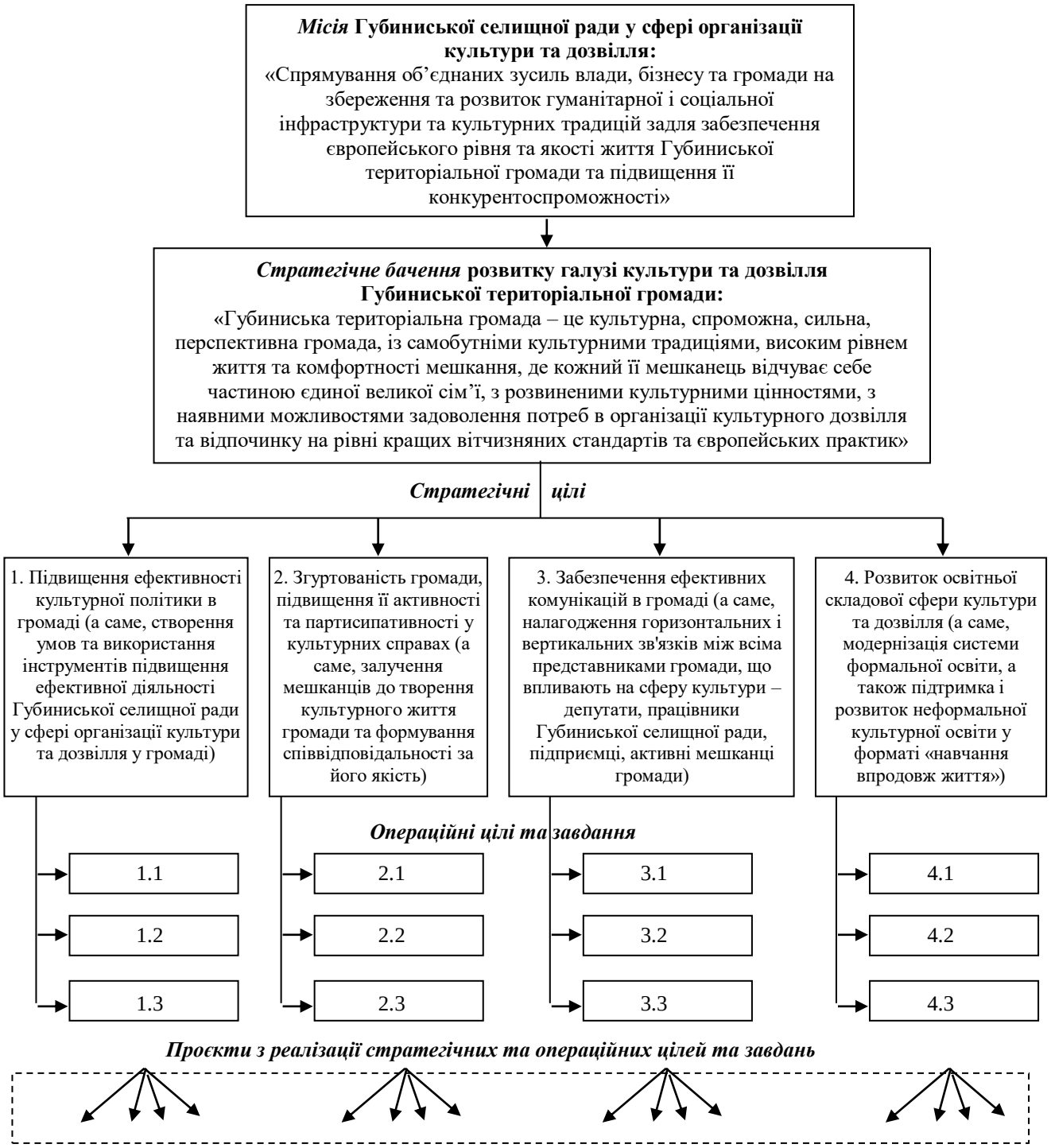

Рис. 3.1. Декомпозиція стратегічного бачення у галузі культури та дозвілля Губиниської селищної ради до рівня проєктів

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

Програми та заходи – це конкретні проєкти та дії, через які досягаються операційні та стратегічні цілі. Проєкти 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.

Якщо повернутися до Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023 – 2027 роки, до якої має інтегруватися наша стратегія розвитку галузі культури та дозвілля, то ми бачимо, що насамперед, визначені нами стратегічні цілі будуть кореспондуватися з наступними стратегічними та операційними цілями загальної стратегії [37]:

Стратегічна ціль 1. Соціально активна, згуртована та розвинута громада з високим рівнем якості життя.

Операційні цілі:

1.1. Соціальна активізація громади.

1.2. Згуртування громадськості на основі єдиних суспільних цінностей.

1.3. Розвиток соціально-гуманітарних послуг – освіта, охорона здоров'я.

1.4. Розвиток інфраструктури закладів культури, дозвілля, фізичної культури та спорту.

1.5. Підвищення якості адміністративних послуг, відкритість та прозорість влади.

Для реалізації цих цілей, насамперед операційної цілі 1.3 – «розвиток інфраструктури закладів культури, дозвілля, фізичної культури та спорту», пропонується перелік проєктів, метою яких є забезпечення можливостей для гармонійного культурного та фізичного розвитку кожного мешканця Губиниської територіальної громади.

Показовим є те, що формуючи цей перелік проєктів, окремі з них вже увійшли до загальної стратегії розвитку громади, що було обумовлено гостротою та значущістю проблем у цій сфері.

Отже, пріоритетними для виконання було обрано наступні проєкти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік проектів, спрямованих на досягнення стратегічних та операційних цілей та завдань у галузі культури та дозвілля

Назва проєкту	Період реалізації	Індикатори (показники) результативності
1. Благоустрій місць культурного відпочинку в центральній частині смт Губиниха та с Миколаївка	2026-2027	Кількість благоустроєних місць. Відсоток задоволених (за результатами опитування)
2. Розвиток гуртків творчості, студії Миколаївського розпису «Оберіг»	2024-2026	Кількість осіб, що відвідують гуртки та студії
3. Пропаганда здорового способу життя в громаді	2024-2026	Кількість проведених заходів з пропаганди здорового способу життя. Кількість осіб, що звернулися за медичною допомогою.
4. Створення відкритих спортивних майданчиків по всіх населених пунктах громади, в яких кількість молоді перевищує 30 осіб	2025-2027	Кількість створених спортивних майданчиків. Кількість відвідувань спортивних майданчиків
5. Організація щорічних спортивних змагань, конкурсів художньої самодіяльності, творчих виставок на призи голови Губиниської селищної ради	2024-2026	Кількість осіб, що узяли участь у змаганнях, конкурсах, виставках
6. Облаштування пляжних зон на берегах річок Губиниха, Самара, ставків	2024-2026	Кількість створених пляжів. Середня відвідуваність за сезон
7. Модернізація будівлі КЗ «Центр культурних послуг Губиниської селищної ради» із застосуванням енергозберігаючих технологій	2025-2027	Кількість осіб, що відвідують Центр. Витрати на утримання Центру

Для формування повного портфелю проєктів у галузі культури та дозвілля рекомендовано визначити так звані «віхи» або «реперні точки», які можуть слугувати базою для розв’язання культурних проблем у громаді.

Слід зазначити, що повномасштабна агресія з боку рф та героїчна оборона України викликали небувалий підйом національної самосвідомості та громадської активності. Разом із тим, нажаль, процеси самоідентифікації мешканців Губиниської громади і приналежності її до єдиного місцевого соціуму йдуть не достатньо активно.

Базуючись на даних опитування, можна стверджувати, що на даний час Губиниська територіальна громада ще не досягла належного рівня соціальної

єдності. Соціальна активність населення громади на цей час є низькою – громадські організації на території не функціонують, муніципальні медіа та соціальні канали комунікацій не використовують у повній мірі свої можливості.

За даними соціологічного дослідження можна зробити висновок, що мешканці прагнуть до підвищення культурного і побутового рівня життя в громаді не нижче, ніж у містах, шукають можливості інтересного проведення дозвілля, зайняття фізкультурою і спортом, спілкування, публічних комунікацій та згуртування в різних формах.

І в цьому контексті локальними центрами спілкування та згуртування людей у громаді можуть бути, насамперед, такі заклади, як: Центр культурних послуг з його філіалами по селах, в яких будуть функціонувати гуртки по інтересах для дітей та освітньо-культурні студії для дорослих; спортивні комплекси із системою регулярних змагань за найбільш популярними у громаді видами спорту; зони відпочинку з обладнаним пляжем на березі річки; будинок побуту з широким спектром послуг у якому, зокрема, можна знайти майже всі необхідні товари для ведення домогосподарства. Окрім того, такі місця є найбільш результативними для розміщення соціальної реклами.

Значну роль може відіграти у справі згуртування громади створення на базі Центру культурних послуг та його філіалів центрів коворкінгу – спеціального приміщення для корисного колективного та індивідуального проведення часу, що обладнано комп’ютерами з принтером, технікою для демонстрації (проектор, дошка з фломастерами або інтерактивна), мобільним зв’язком та інтернетом, Wi-Fi (ділові маломасштабні чи групові публічні наради, переговори та зустрічі, можливість інтелектуального відпочинку, проведення часу для саморозвитку з комп’ютерною та електронною підтримкою, зокрема з можливістю сплати комунальних платежів через Інтернет; зустрічі професіоналів на кшталт «спільнот практиків», зустрічі

старост громади, проведення дитячих маломасштабних днів народження, інших ділових та дружніх зустрічей).

Отже, створення місць для публічного спілкування та проведення культурного дозвілля – це, по суті, розбудова осередків неформальних комунікацій, зокрема й влади з громадянами та бізнесом, де під впливом суспільно-корисної людино-орієнтованої діяльності місцевої влади формується суспільна думка, генеруються спільні інтереси людей, навколо яких згуртовується об’єднана громада як єдине соціальне утворення.

3.3. Розроблення концепції проєкту зі створення Простору культурних можливостей громади

Вище ми охарактеризували процеси декомопозиції стратегічного бачення розвитку сфери культури та дозвілля у Губиниській територіальній громаді до рівня проєктів. Відштовхуючись від вказаного вище, у даній магістерській роботі розроблено проєкт зі створення Простору культурних можливостей громади. Форма проєкту, реалізація якого планується за рахунок коштів бюджету участі Губиниської селищної територіальної громади, є типовою для таких проєктів.

Стисло охарактеризуємо актуальність розроблення цього проєкту. У складі Губиниської територіальної громади 25 населених пунктів, серед мешканців яких певна кількість дітей, а це – майбутнє Губиниської громади, які потребують творчого, емоційного і фізичного розвитку та нових знайомств. Саме тому, виникла ідея на базі Губиниського комунального закладу «Центр культури та дозвілля» створити Простір культурних можливостей громади, у рамках якого буде реалізовано культурно-розважальні програми, які будуть проводитися щотижня одночасно на території селища та інших населених пунктів громади.

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 Губиниської 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, у 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, завдяки яким підростаюче покоління – майбутнє Губиниської 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 [20; 29]. Втім, здоров'я дитини, її психоемоційний стан, культура поводження у суспільстві завжди залишаються пріоритетом, у будь-яких умовах та реаліях. Тим більш,

що Губиниська громада знаходиться на території незалежної України, і наслідки воєнних дій, ракетних ударів, артилерійських обстрілів тут відчуваються значно менше, ніж на безпосередньо прифронтових територіях. Тому у результаті реалізації цього проєкту не тільки діти, а й кожен житель сіл та селища має відчути себе частиною великої, спроможної, сильної, перспективної громади, та разом з цим відкрити у собі бажання надалі розвивати Губиниську територіальну громаду, і в майбутньому залишитися тут разом із своїми дітьми та онуками.

Отже, метою даного проєкту є створення Простору культурних можливостей на базі комунального закладу «Центр культури та дозвілля» Губиниської селищної ради.

Реалізація зазначеної мети сприяє стимулюванню пізнавально-ігрової діяльності підростаючого покоління Губиниської територіальної громади, 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 Губиниської територіальної громади віком від 5-ти до 16-ти років, 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 Губиниської територіальної громади;

– опосередкована (непряма) аудиторія – мешканці сусідніх територіальних громад області та міста Дніпра, які приїжджають погостити в громаду.

Для визначення успішності реалізації проєкту зі створення Простору культурних можливостей в Губиниській територіальній громаді побудовано систему індикаторів, які можна отримати шляхом опитування членів громади та за допомогою звітних документів структурних підрозділів Губиниської селищної ради:

– задоволення потреб мешканців громади в послугах з організації культури та дозвілля на всій території Губиниської селищної ради

– зростання кількості відвідувачів Центру культури та дозвілля 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.

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 Губиниській територіальній громаді, постала гостра потреба у модернізації та підвищенні ефективності діяльності комунального закладу культури та дозвілля, запровадженні до його 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 «Простір культурних можливостей» спрямований на перетворення заднього двору Губиниського Центру культури та дозвілля 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» Губиниської територіальної громади.

Для реалізації проєкту було визначено низку завдань, комплексне виконання яких дозволить досягти його мети:

– 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 Губиниської громади;

– інформаційний супровід подій, пов'язаних з реалізацією проекту, що спрямовані на задоволення потреб мешканців смт Губиниське 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 Простір культурних можливостей на базі Центра культури та дозвілля 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 якісній локації під відкритим небом.

3. Підростаюче покоління Губиниської територіальної громади 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 Губиниської громади, її впізнаваність, формування кредиту довіри до влади на районному та місцевому рівні.

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

Що стосується бюджету проєкту, то зазначимо, що фінансування проєкту спрямовано переважно на закупівлю необхідного (типового для таких проєктів) обладнання для ігор та розваг, що обумовлено тим, що базою для реалізації проєкту є Центр культури та дозвілля Губиниської селищної ради, який має в належному стані приміщення та майданчики, у тому числі, вільні, які пристосовані для реалізації такого роду діяльності.

Орієнтовний бюджет проєкту складає близько 260 тис. грн. Разом з тим, звертаємо увагу на те, що на початок реалізації робіт по проєкту вартість додаткового обладнання товарів, робіт (послуг) може змінитися, тому бюджет буде переглянуто та оновлено.

Планується, що до реалізації проєкту будуть залучені кошти місцевих бюджетів (бюджету участі Губиниської селищної територіальної громади – 40%) та приватних господарств, що функціонують на території Губиниської громади (60%), і підтримують ідею реалізації проєкту. 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 буде сприяти вихованню психічно та фізично здорового, всебічно розвинутого покоління мешканців громади. Проєкт зміцнить матеріальну і технічну базу Центру культурного розвитку, 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 Губиниської територіальної громади через друковані засоби масової інформації та місцеве телебачення;

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

– публікації матеріалів про хід виконання проєкту на веб-ресурсах Губиниської 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 Губиниській громаді. Усе зазначене обумовлює унікальність даного проєкту та доцільність його реалізації.

Слід зазначити, що під час дії правового режиму воєнного стану процеси стратегування місцевого розвитку не зупинилися, а продовжують активно впроваджуватися в громаді. Важливим та показовим є поширення інформації Губиниською селищною радою та активними мешканцями про заходи та проєкти, що реалізуються у рамках визначених стратегічних цілей, тому присутність Губиниської громади у соцмережах, наповнення відповідних сторінок є одним із пріоритених напрямків діяльності щодо оприлюднення інформації про культурні заходи, що реалізуються в громаді, та їх популяризації.

Так, 28 вересня 2024 року в Губиниській територіальній громаді відбувся благодійний ярмарок «Свято хліба», метою якого, зокрема, була підтримка військовослужбовців ЗСУ та з нагоди 320-ї річниці Дня селища Губиниха. Даний захід відбувся за ініціативою селищного голови П. Єрьоменка, згідно отриманого запиту від військовослужбовців.

Інформацію про цей захід (у вигляді новини) було представлено на сторінці «Губиниська ОТГ – наша громада» у соцмережі Facebook

(https://www.facebook.com/groups/1040505233539673), а також на сайті Губиниської селищної ради (більш детально про проєкт – див. додаток Б).

Слід зазначити, що на виставці-ярмарку змагалися п’ять команд закладів освіти Губиниської селищної ради, а саме:

– Команда «Червона калина» у складі: Попасненська, Капітанівська, Гнатівська та Новостепанівська гімназії;

– Команда «Україночки» у складі: Івано-Михайлівська та Євецько-Миколаївська гімназії;

– Команда Губиниський курінь «Паляниця» у складі: Губиниський ліцей, Губиниська гімназія, ДНЗ «Івасик-Телесик», ДНЗ «Дюймовочка» та Центр позашкільної освіти;

– Команда «ММК» у складі: Миколаївський ліцей, Королівська та Мар’янівська гімназії, Королівський ДНЗ «Малятко», Миколаївський ДНЗ «Барвінок», Мар’янівський ДНЗ «Сонечко»;

– Команда «Берегиня» у складі: Василівська, Хащевська, Всесвятська, Вільненська, Андріївська гімназії.

Під час заходу мешканці громади «задонатили» на потреби ЗСУ майже 95 тис. грн, і всі виручені кошти передали військовослужбовцям.

Отже, запровадження органами місцевого самоврядування стратегування для забезпечення сталого розвитку та вирішення проблемних питань громади у сфері культури та дозвілля підвищить ефективність управлінської діяльності Губиниської 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 Губиниської територіальної громади в цілому.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішувалося актуальне завдання – обґрунтування доцільності застосування інструментів стратегування у галузі культури й дозвілля на прикладі Губиниської селищної ради Новомосковського району Дніпропетровської області.

Так, у роботі досліджено сучасні підходи та специфіку стратегування, зокрема визначено, що для України впровадження процесів стратегування в систему управління соціально-економічним розвитком територій і громад можна розглядати як відносно новий підхід (на відміну від традиційного стратегічного планування), спрямований на мобілізацію усіх внутрішніх ресурсів з урахуванням зовнішніх факторів з метою створення сприятливих умов для життєдіяльності всіх членів територіальних громад, зокрема, у сферах розвитку підприємництва, забезпечення належного екологічного стану та безпеки, вдосконалення освітнього середовища, системи охорони здоров’я, організації культури та дозвілля тощо на основі розроблення та реалізації відповідних стратегій, програм і проєктів, а також із застосуванням конструктивного діалогу між владою, бізнесом, наукою та громадою у довгостроковій перспективі.

Проаналізовано проблеми визначення стратегічних пріоритетів розвитку територій та громад, серед яких, зокрема: відсутність єдиного підходу до обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку в Україні, включно з галузевими; неузгодженість пріоритетів місцевого та регіонального розвитку, а також галузевих пріоритетів із пріоритетами, визначеними у чинній Державній стратегії регіонального розвитку; недосконала система фінансування пріоритетних стратегічних цілей розвитку окремих галузей, зокрема, культурної (переважно за залишковим принципом). Під час війни ці проблеми ще загострилися, що пов’язано зі зміною пріоритетів фінансування на користь Силам оборони України.

Розглянуто поняття культурної інтеграції та її впливу на розвиток свідомості людини й самосвідомості суспільства, формування національної та ментальної ідентичності, виховання усебічно розвинутої особистості.

Показано, що інтеграція культури у світовий контент полягає не тільки в естетичній, логічній або емоційній узгодженості між різними категоріями в цій галузі, а насамперед, у відповідності між культурними нормами та правилами, що існують у суспільстві, та реальною (фактичною) поведінкою самих носіїв культури. І сьогодні, під час дії правового режиму воєнного стану, в країнах Європейського Союзу вже спостерігається підвищений інтерес до української культури, і навіть здійснюються заходи з її популяризації.

У свою чергу, інтеграція української культури у світовий контент – це неодмінна умова розвитку сучасного суспільства, його прогресу і процвітання. І зважаючи на те, що кожна культура, будь-якої країни світу, має збагачувати інші культури, органам публічного управління на всіх рівнях (місцевому, регіональному, національному) слід приділяти величезну увагу стратегічному розвитку галузі культури та дозвілля, заснованому на дотриманні принципів своєрідності й ідентичності культур, які формують цілісний і гармонійний соціокультурний простір.

Визначено особливості стратегування у галузі культури й дозвілля на місцевому рівні, обґрунтовано роль інвестиційних проєктів у розвитку галузі.

Так, показано, що сьогодні для сільських територій передбачене обов'язкове розроблення стратегій та щорічних програм соціально-економічного розвитку. Отже, всі територіальні громади, які вже пройшли етап реформ, 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. Інструментом реалізації таких стратегій є проєкти, у яких чітко визначено терміни виконання робіт для досягнення мети, розподіл відповідальностей, обсяг необхідних фінансових ресурсів та вимоги до якості продуту проєкту.

Охарактеризовано передумови стратегування у галузі культури й дозвілля на прикладі Губиниської селищної ради. Проаналізовано чинну стратегію розвитку Губиниської територіальної громади на 2023 – 2027 роки, на основі її здійснено декомпозицію стратегічного бачення у галузі культури та дозвілля та запропоновано проєкт зі створення сучасного Простору культурних можливостей громади.

Актуальність проєкту полягає у необхідності забезпечення творчого, належного психоемоційного і культурного розвитку дітей і підлітків Губиниської територіальної громади, сприяння їх новим знайомствам та можливостям, цікавій організації дозвілля завдяки створенню Простору культурних можливостей, у рамках якого буде реалізовано культурно-розважальні програми, що будуть проводитися щотижня одночасно на території селища Губиниське та інших сіл, 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 поводження у суспільстві завжди залишаються пріоритетом, у будь-яких умовах та реаліях. Тим більш, що Губиниська громада знаходиться на відносно спокійній території, і наслідки воєнних дій, ракетних ударів, артилерійських обстрілів тут відчуваються значно менше, ніж на безпосередньо прифронтових територіях. Тому у результаті реалізації цього проєкту не тільки діти, а й кожен житель сіл та селищ має відчути себе частиною великої, спроможної, сильної, перспективної громади, та разом з цим відкрити у собі бажання надалі розвивати Губиниську територіальну громаду, і в майбутньому залишатися тут жити разом із своїми дітьми та онуками.

Для реалізації проєкту на базі діючого комунального закладу – Центру культури та дозвілля – було визначено низку завдань, комплексне виконання яких дозволить досягти мети проєкту, а саме: створення сучасного

«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 Губиниської громади; інформаційний супровід подій, пов'язаних з реалізацією проекту, що спрямовані на задоволення потреб мешканців смт Губиниське в отриманні якісного культурного дозвілля.

До очікуваних короткострокових результатів проєкту, зокрема, віднесено наступне: у громаді з’являється перший сучасний Простір культурних можливостей для проведення культурного дозвілля різних аудиторій, у тому числі, дітей та молоді.

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; підвищення іміджу Губиниської 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 260 тис. грн. Планується, що до реалізації проєкту будуть залучені кошти місцевого бюджету (40%) та приватних підприємств, що функціонують на території Губиниської 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.

Отже, запровадження стратегування для забезпечення сталого розвитку та вирішення проблемних питань у сфері культури та дозвілля в громаді підвищить ефективність управлінської діяльності Губиниської 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 Губиниської територіальної громади в цілому.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банар О. В., Петренко Н. О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128.

2. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. *Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO*. Київ : ТОВ «София-А». 2012. 88 с.

3. Берегова О.М. Інтеграція української гуманітаристики у світовий науково-інформаційний простір: виклики та перспективи. *Культурологічна думка*. 2020. №17. С. 149 – 164. URL: https://www.culturology.academy/wp-content/uploads/KD17_Berehova.pdf

4. Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / пер. з англ. А. Кам'янець. Львів : Літопис, 2004. – 352 с.

5. Бути почутими: інтеграція української культури в Європі. *Portal Polskiego Radia SA*. 22.11.2023. URL: https://is.gd/YFnEC5.

6. Воробйова А.О. Культурна інтеграція у сучасному світі. Київ : ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». 2021. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6af866c1-a6d0-41d6-94d8-7dd6161dc97/content

7. Горячек І. Стратегічне планування як функція менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2. С. 16 – 20.

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. Загальна декларація ЮНЕСКО про культурне різноманіття. Дата звернення: 11.10.2024. URL: http://ni.biz.ua/13/13_16/13_168234_vseobshchaya-deklaratsiya-yunesko-o-kulturnom-raznoobrazii.html.

10. Концептуальні засади взаємодії політики й управління : навч. посіб. / Е.А. Афонін, Я.В. Бережний, О.Л. Валевський та ін.; за заг. ред. В.А. Ребкала. Київ : НАДУ, 2010. 300 с.

11. Креативні індустрії – важливий інструмент інтеграції сучасних цифрових тенденцій і технологій в культурний простір України. *Міністерство культури України.* 2019. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/kreativni-industriyi-vazhlivij-instrument-integraciyisuchasnih-cifrovih-tendencij-i-tehnologij-v-kulturnij-prostir-ukrayini-yevgen-nishchuk.

12. Крихтіна Ю.О., Громова О.В., Брехаря А.К. Визначення стратегічних перспектив розвитку території. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. № 13. С. 39 – 45. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/13-2019/9.pdf

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

14. Ладо Н.В. Глобалізація і культура: точки дотику. Київ : Київський міжнародний університет. 2020. URL: https://vmv.kymu.edu.ua/v/09/10.htm.

15. Маматова Т.В., Чикаренко І.А. Особливості стратегічного та антикризового управління в територіальних громадах в умовах воєнного стану. *Місцеве 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. Новий словник української мови / В. Яремко, О. Сліпушко : в 4 т. Т. 4. Київ : Аконіт, 1999. С. 417.

18. 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.

19. 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/

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

21. 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.

22. Про засади державної регіональної політики : закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Редакція від 27.06.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text.

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

24. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року : постанова Кабінету Міністрів України № 1001 від 21 липня 2006 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-%D0%BF.

25. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : наказ

Міністерстві розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text

26. 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.

27. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них : постанова Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 1159. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1159-2022-%D0%BF.

28. 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.

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 Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

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

32. Розробка стратегії економічного розвитку. Дата звернення: 21.10.2024. URL: http://www.pdp.org.ua/.../Rozrobka_ekonom_stratehiyi.pdf.

33. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону : практ. посіб. / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. ; за ред. І. Санжаровського. Київ : Вид-во К.І.С., 2008. 214 с.

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

35. Соціально-економічні проблеми управління розвитком регіонів в умовах трансформації економіки : збірник наук. праць НАН України. *Ін-т регіональні досліджень*. Львів, 2007. С. 64-72

36. Стратегічне планування : підручник для громад. організацій / за ред. В. Полуйко. Львів : Західноукраїнський ресурсний центр, 1998. – 187 с.

37. Стратегія розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023 – 2027 роки: наук.-практ. розробка / Кол. авторів; Керівники авт. колективу: П.В. Єрьоменко, О.О. Чикаренко. Губиниха – Дніпро, 2023. 128 с.

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

39. Стукалова О. В. Інтегративні процеси в сучасній культурі в контексті ідей Ю. М. Лотмана (педагогічний аспект). *Педагогіка мистецтва : електронний наук. журнал.* 2018. URL: http://www.art-education.ua/sites/default/files/journal _pdf/stukalova_olga_vadimovna_0.pdf.

40. Тертичка В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

41. 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.

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

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

44. European Commission. Regional Policy. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/cohesi on/index_ en.cfm.

45. Summaries of EU legislation / European Regional Development Fund (ERDF). URL: http://europa.eu/legislation_summaries/index_en.htm.