

УДК 338.242

DOI: 10.33813/2224-1213.20.2019.7

Мартинюк Олександр Іванович

аспірант ДВНЗ Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана
martynyuk.alexander@gmail.com

Студеннікова Інна Володимирівна

аспірант ДВНЗ Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана
studennikova@ukr.net



Громоздов Володимир Володимирович

аспірант ДВНЗ Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана
gromozdovag@gmail.com

Малярєвський Віктор Миколайович

аспірант ДВНЗ Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана
mvm999@ukr.net

НАУКОВІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Метою статті є пропозиція системі місцевого самоврядування методичної допомоги щодо розробки стратегій сталого розвитку територіальних громад. **Методологія.** При проведенні дослідження були використані праці зарубіжних та вітчизняних фахівців, що займаються розробкою стратегій сталого розвитку, використовувались методи наукового порівняльного аналізу, загальнонаукові методи теоретичного, емпіричного дослідження і методу експертних оцінок. **Наукова новизна** полягає в чіткому упорядкованому підході до визначення того, що потрібно використовувати для розробки стратегії розвитку територіальних громад, важливі завдання для робочої групи, які методи SWOT-аналізу потрібні, що необхідно проаналізувати для досягнення стратегічних цілей та послідовності організаційних моментів. **Висновки та пропозиції.** Дотримання запропонованих авторами наукових методологічних підходів до розробки стратегій сталого розвитку територіальних громад дає можливість громаді отримати стратегічний алгоритм дій щодо сталого розвитку її території.

Ключові слова: SWOT-аналіз, стратегія, стратегія сталого розвитку, місії, цілі.

Мартинюк Александр Иванович,
аспирант ГВУЗ Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана

Студенникова Инна Владимировна,
аспирант ГВУЗ Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана

Громоздов Владимир Владимирович,
аспирант ГВУЗ Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана

Маляревский Виктор Николаевич,
аспирант ГВУЗ Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана

Научные методологические подходы к разработке стратегии устойчивого развития территориальных общин

Целью статьи является предложение системе местного самоуправления методической помощи по разработке стратегий устойчивого развития территориальных общин. Большое количество территориальных общин не могут объединиться из-за проблем отсутствия стратегий устойчивого развития территории и методики их разработки. **Методология.** При проведении исследования были использованы труды зарубежных и отечественных специалистов, занимающихся разработкой стратегий устойчивого развития. Применены методы научного сравнительного анализа, общенаучные методы теоретического, эмпирического исследования и метода экспертных оценок. **Научная новизна** состоит в том, что разработаны подходы, рекомендуемые к применению для создания стратегии развития территориальных общин, важные задачи для рабочей группы, методы SWOT-анализа, которые необходимо проанализировать для достижения стратегических целей и последовательности организационных моментов. **Выводы и предложения.** Соблюдение предложенных авторами научных методологических подходов к разработке стратегий устойчивого развития территориальных общин

дает возможность получить стратегический алгоритм действий относительно дальнейшего устойчивого развития.

Ключевые слова: SWOT-анализ, стратегия, стратегия устойчивого развития, миссии, цели.

Martynyuk Olexander,

Postgraduate Student of the State Higher Education Institute of Kyiv Vadim Hetman National Economic University

Studennikova Inna,

Postgraduate Student of the State Higher Education Institute of Kyiv Vadim Hetman National Economic University

Hromozdov Volodymyr,

Postgraduate Student of the State Higher Education Institute of Kyiv Vadim Hetman National Economic University

Maliarevsky Victor,

Postgraduate Student of the State Higher Education Institute of Kyiv Vadim Hetman National Economic University

Scientific methodological approaches to the development of strategy of sustainable development of territorial communities

The purpose of the article is to propose methodological assistance to the self-government system in developing strategies for sustainable development of territorial communities. **Methodology.** The research used the works of foreign and domestic specialists involved in the development of sustainable development strategies. Authors applied methods of scientific comparative analysis, general scientific methods of theoretical, empirical research and a method of expert evaluation. **Scientific novelty** includes clear well-structured approach to identification of what is needed to develop a strategy of territorial communities' development, important tasks for a working group, SWOT analysis methods, what should be analysed to achieve strategic goals and consistency of organizational details. **Conclusions.** Compliance to the proposed scientific methodological approaches to the development of the strategies of territorial communities' sustainable development enables the community to obtain a strategic algorithm for its sustainable development.

Keywords: SWOT analysis, strategy, sustainable development strategy, mission, goals.

Актуальність теми дослідження. Проблема у розробках стратегій сталого розвитку в нашій країні є важливою для економіки, для її розвитку, особливо в нинішніх умовах, коли ООН впроваджує в Україні концепцію цілей сталого розвитку. Велика кількість територіальних громад не можуть об'єднатися через проблеми відсутності стратегій сталого розвитку території та методики їх розробки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі дослідженням проблеми розробки стратегії сталого розвитку територіальних громад на регіональному рівні присвячені праці багатьох відомих українських економістів – В. П. Ільчука, М. П. Бутко, Л. Р. Чернюк, А. В. Амош. Однак, по теперішній час існує проблема у створенні наукових методологічних підходів до розробки стратегій сталого розвитку територіальних громад.

Метою дослідження є пропозиція системі місцевого самоврядування методичної допомоги щодо розробки стратегій сталого розвитку територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Стратегія має допомагати органам місцевого самоврядування адаптуватися до змін та спрямовувати дії для досягнення визначеної мети щодо розвитку території.

Проект стратегії/плану розвитку має включати:

- вступ з коротким обґрунтуванням підстав для розроблення, інформацію про головного розробника;
- аналітичну частину – докладний опис основних тенденцій соціально-економічного розвитку регіону, результати моніторингу й оцінки результативності виконання завдань діючої регіональної стратегії;
- SWOT-аналіз та характеристику порівняльних переваг, викликів та ризиків перспективного розвитку;
- можливі сценарії розвитку;
- стратегічне бачення на планований період;
- стратегічні цілі, пріоритети розвитку регіону на відповідний період;
- оперативні цілі, які мають на меті забезпечити досягнення стратегічних цілей;
- основні завдання, етапи та механізми їх реалізації: інституційне, організаційне, фінансове забезпечення реалізації стратегії;
- систему моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональної стратегії, у тому числі індикатори результативності реалізації її цілей та завдань.

Процес стратегічного планування розвитку можна представити як ряд кількох послідовних етапів [3]:

- Організація роботи над Стратегією.
- Проведення стратегічного аналізу, формування профілю територіальної громади.
- Формування стратегічного бачення, місії та системи цінностей.
- Формування системи стратегічних та оперативних цілей.
- Формування ймовірних сценаріїв розвитку, вибір пріоритетного сценарію.
- Формалізація механізму реалізації Стратегії.
- Підготовка плану заходів з реалізації Стратегії.
- Оцінка фінансового забезпечення реалізації Стратегії.
- Розроблення системи моніторингу реалізації Стратегії.
- Оприлюднення, громадське обговорення та ухвалення Стратегії.

У процесі створення робочої групи слід враховувати, що до неї можуть входити депутати, фахівці виконавчих органів влади, представники бізнес-структур, громадськість та інші. Склад робочої групи не може перевищувати 30 осіб. Учасники повинні бути компетентними у своїй сфері, заінтересовані у створенні якісного продукту та подальшій реалізації окреслених планів. Іноді доцільним є запросити консультанта чи експерта для кваліфікованої допомоги.

Завдання Робочої групи [3]:

- Підготовка стратегічного бачення, стратегічних та оперативних цілей, виокремлення завдань до кожної з них.

- Підготовка зведеної Стратегії сталого розвитку.
- Напрацювання щодо можливих змін до нормативних актів.
- Визначення пріоритетів та розроблення заходів, які мають бути першочергово реалізовані й включені у Стратегію сталого розвитку.

У процесі проведення стратегічного аналізу та формування профілю територіальної громади має бути виконане наступне [3]:

– дослідження довкілля для визначення потенційних можливостей розвитку;

– аналіз основних соціально-економічних та демографічних тенденцій безпосередньо області/міста/села/селища для подальшого використання у прогнозуванні тенденцій розвитку на плановий період та формування на їх основні сценаріїв розвитку.

Основні складові для аналізу, які мають бути висвітлені у Стратегії сталого розвитку та представлені як профіль громади [3]:

– загальна інформація про область/місто/село/селище: стисло про історію території, кількість населення, загальна площа, географічне розташування, транспортне сполучення та інфраструктура;

– генеральний план розвитку території, план забудови міста;

– інформація про діючі програми соціально-економічного розвитку та окремих сфер, звіти про їх використання; природно-ресурсний потенціал, у тому числі кліматичні умови;

– особливості соціально-економічного розвитку в динаміці (з використанням даних Державного комітету статистики України, місцевих підрозділів);

– ділова активність на цій території: діючі комунальні та приватні підприємства, рівень життя та зайнятість населення;

– стан соціальної інфраструктури міста: система освітніх закладів, культурних, спортивних, парки тощо;

– результати соціологічних досліджень щодо думки жителів ймовірного сценарію розвитку, побажання щодо інновацій;

– інформація про історико-культурний стан (музеї, пам'ятки тощо);

– інформація про діючі громадські організації, органи самоорганізації населення, рівень співпраці влади з громадськими організаціями;

– міжнародні зв'язки області/міста/села/селища, участь у міжнародних проектах;

– інша інформація публічного користування.

Використання методики SWOT-аналізу дає змогу згенерувати критичну множину стратегій розвитку для окремого об'єкта на регіональному рівні, що дозволяє впорядкувати наявну інформацію про об'єкт дослідження, проаналізувати внутрішні чинники, що впливають і формують специфіку соціально-економічних процесів у місті, та зовнішні чинники, що визначаються впливом зовнішнього щодо території середовища. SWOT-аналіз включає визначення сильних і слабких сторін, потенційних загроз та наявних можливостей, що сприятиме забезпеченню конкурентних переваг території та визначенню перспектив її розвитку. SWOT-аналіз проводиться за складо-

вими: соціальна, економічна, екологічна, житлово-комунальна та комунікаційна.

Складовими SWOT-аналізу є:

- сильні сторони – наявні внутрішні позитивні чинники, які можуть бути використані для формування конкурентних переваг;
- слабкі сторони – наявні внутрішні негативні чинники, які заважають розвитку та можуть бути визначені як протилежності сильним чи як відсутність деяких сильних сторін;
- можливості – позитивні чинники зовнішнього впливу (наявні або найімовірніші), які можна використати для розвитку;
- загрози – негативні чинники зовнішнього впливу (наявні або найімовірніші), які перешкоджають розвитку.

На основі SWOT-аналізу встановлюються взаємозв'язки між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості та загрози) чинниками, які мають стратегічне значення для подальшого сталого розвитку. Саме ці взаємозв'язки дають змогу сформулювати порівняльні переваги, виклики й ризики, які є основою формування стратегічних та оперативних цілей на довгострокову перспективу. SWOT-аналіз допомагає з'ясувати, яка із стратегій розвитку на тлі наявних сильних і слабких сторін є найсприятливішою для ефективного і дієвого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та використання сприятливих шансів і мінімізації наявних ризиків.

Бачення відіграє центральну роль у розробці стратегії розвитку та стає основою для подальшого формування стратегічних цілей, опосередковано впливає на вибір операційних цілей, а також відбір проектів та заходів з досягнення цілей. Стратегічне бачення представляє бажану картину ймовірного майбутнього для конкретної території та має відображати зв'язок внутрішнього та зовнішнього виміру. Внутрішній вимір відображає думку представників громади щодо майбутнього, яке вони бажають побудувати протягом встановленого стратегічного періоду. Зовнішній вимір показує конкурентні позиції, які громада намагається завоювати у відповідному середовищі. Обов'язковим є наявність конкурентних переваг, які вже є на конкретній території або можуть бути створені відповідно до наявних можливостей. Такі переваги відображаються у формулюванні Місії громади. Місія – це спосіб досягнення бачення. Декларуючи Місію, громада міста самовизначається: «Хто ми є, що ми робимо». Стратегічне бачення має бути суто індивідуальним для конкретної території, має містити унікальність, воно формується на довгий термін та має ширший часовий горизонт ніж Стратегія розвитку. На його основі розроблятимуться інші Стратегії. Стратегічне бачення та місія показують конкретний результат, який громада бажає досягти у майбутньому внаслідок реалізації Стратегії. До формування стратегічного бачення буде доцільним залучити громадськість. Цей процес може бути організований за рахунок опитування, громадських слухань, електронного надсилання пропозицій, робочих зустрічей з громадськістю. Стратегічне бачення має бути реалістичним, специфічним, досить амбітним та бажаним для територіальної громади.

Система цінностей є обов'язковим важливим компонентом Стратегії розвитку. Цінності – це принципи, правила, норми, відповідно до яких розвиваються територіальна громада, область, місто. Система цінностей має бути внутрішньо збалансованою, надавати цілісність і завершеність всьому стратегічному баченню.

Основою для формування стратегічного бачення є результати SWOT-аналізу. SWOT-аналіз побудований на основі висновків членів робочої групи, результатів оцінки потенціалу міста на базі аналітичних досліджень, оцінки конкурентного потенціалу розвитку території. При аналізі слід дотримуватись послідовності організаційних моментів:

- аналіз напрацювань попереднього етапу;
- проведення обговорень на засіданнях робочої групи чи публічних обговорень щодо місії, бачення, системи цінностей;
- формування стратегічного бачення, місії та системи цінностей території.

Стратегічні цілі визначаються на основі стратегічного бачення і є своєрідною конкретизацією цього бачення. Вони є формулюванням шляхів досягнення бачення, реальним вираженням кінцевих результатів, які планується досягти за визначений період. Стратегічні цілі повинні мати чітку спрямованість на один з компонентів сталого розвитку: економічний, гуманітарний, соціальний, екологічний, безпечний. Має бути від двох до п'яти стратегічних цілей. Стратегічних цілей не може бути багато з кількох причин:

- стратегічні цілі мають безпосередньо впливати з бачення і бути досить високого рівня інтеграції;
- стратегічні цілі мають орієнтуватись на обсяги наявних ресурсів для подальшого використання;
- стратегічні цілі, які визначаються у Стратегії, мають бути досяжними протягом часу реалізації Стратегії.

Визначення стратегічних цілей здійснюється з урахуванням принципу сталого еколого-економічного та людського розвитку. Кожна стратегічна ціль включає оперативні цілі, які містять конкретні завдання.

Для кожної з передбачених оперативних цілей визначають:

- обґрунтування вибору оперативної цілі;
- опис завдань, які передбачаються для її досягнення;
- систему індикаторів (критеріїв) досягнення оперативної цілі.

Основні завдання мають відповідати стратегічним та оперативним цілям і спрямуватися на розв'язання основних проблем та використання можливостей, визначених у аналітичній частині регіональної стратегії.

У процесі роботи слід дотримуватись наступних методів [3]:

- Конкретизація. Формулювання цілей у конкретних формах створює вихідну точку відліку для прийняття в подальшому правильних рішень щодо розвитку території.
- Взаємоузгодженість. Стратегічні цілі повинні бути взаємно узгоджені між собою і зі стратегічним бачення та місією. Дії та рішення, які необхідно буде здійснити для досягнення од-

нієї з поставлених цілей, не мають перешкоджати досягненню іншої.

- Реалістичність. Недосяжні або частково досяжні цілі можуть створити конфліктні ситуації та призвести до негативних наслідків.
- Вимірюваність. Це необхідно для встановлення чітких показників вимірювання процесу досягнення стратегічних цілей.
- Обмеженість у часі. Встановлення конкретних часових рамок – невід’ємна частина планування.

Як і визначення бачення, визначення стратегічних цілей відбувається на засіданні робочої групи в режимі «мозкового штурму». У подальшому в робочій групі відбувається поділ за різними напрямками роботи. Визначаються відповідальні за підготовку кожного напрямку. Водночас координатор проекту налагоджує співпрацю та координацію роботи підгруп. При цьому слід дотримуватись наступної послідовності організаційних моментів:

– засідання робочої групи щодо визначення стратегічних цілей за допомогою «мозкового штурму» на основі вже узгоджених групою стратегічного бачення, місії, системи цінностей та наявного профілю міста;

– розподіл напрямків роботи за підгрупами (окремо за кожною стратегічною ціллю);

– координація керівником робочої групи процесу обговорень по кожній стратегічній цілі у підгрупах.

Сценарії розвитку міста залежать від поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на місто як соціально-економічну одиницю. Зазвичай формуються: «Базовий сценарій», «Оптимістичний (традиційний) сценарій» та «Песимістичний (реалістичний) сценарій». Альтернативні базовому сценарію необхідні для подальшого перегляду, корекції цілей регіональної стратегії (у разі потреби) та стратегічного бачення. Сценарій розвитку є описом послідовності подій від теперішнього до майбутнього стану розвитку регіону, що ґрунтується на припущеннях, які стосуються формування комбінацій сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. За розробленими сценаріями виконуються розрахунки прогностичних показників стратегічного розвитку.

Послідовність організаційних моментів виглядає наступним чином [3]:

1. засідання робочої групи щодо обговорення можливих сценаріїв розвитку;
2. вибір та узгодження пріоритетного цільового сценарію з органами влади області/міста/селища/громади;
3. розроблення для пріоритетного цільового сценарію розвитку індикативних показників за блоками стратегічних цілей;
4. робота у підгрупах для обговорення індикативних показників.

Для розроблення механізму реалізації Стратегії, з урахуванням інституційного та організаційного забезпечення реалізації Стратегії, може бути побудована схема організації стратегічного управління, механізми конструктивного партнерства, що включають інструменти соціального (що не передбачає комерційної вигоди) і економічного

(з комерційною вигодою) партнерства. Важливим є об'єднання влади, громадськості, бізнесу та науки із залученням ЗМІ. Такий «командний» підхід формує «єдине міське співтовариство розвитку», здатне досягти стратегічних цілей для забезпечення нового рівня якості життя мешканців.

Послідовність організаційних моментів виглядає наступним чином:

1. розроблення механізму реалізації Стратегії;
2. проведення експертом обговорення в робочій групі щодо інституційного та організаційного забезпечення реалізації Стратегії, а також механізмів конструктивного партнерства.

Підготовка Плану заходів з реалізації Стратегії проводиться відповідно до цілей, визначених у Стратегії. До цього процесу залучаються органи місцевої влади та представники заінтересованих сторін. Під час підготовки здійснюється формування необхідних ресурсів: державний та місцевий бюджет, кошти проектів міжнародної допомоги, державні та міжнародні гранти, приватні інвестиції, кошти населення тощо. План заходів з реалізації Стратегії має бути розроблений таким чином, щоб забезпечити узгодження зі стратегічними цілями та врахування визначених найважливіших проблем розвитку, які можуть бути вирішені, виходячи з повноважень органу місцевого самоврядування та ресурсів, які можуть бути залучені. Обов'язково встановлюються часові рамки Плану заходів з реалізації Стратегії. Заходи Плану – втручання із середньостроковою перспективою, які реалізуються проектами розвитку.

Стратегію сталого розвитку, План заходів з реалізації Стратегії та систему моніторингу реалізації Стратегії потрібно оприлюднити для громадськості. Може бути ініційовано проведення громадських слухань (або використані інші форми громадського обговорення: консультації, електронні обговорення, семінари). Якщо виникають зауваження та пропозиції, то вони мають бути розглянуті робочою групою по Стратегії. Після громадського обговорення та опрацювання документів доопрацьовані матеріали подають на розгляд і ухвалення відповідному органу влади як політику місцевого економічного розвитку громади.

Висновки та пропозиції. Дотримання запропонованих авторами наукових методологічних підходів до розробки стратегій сталого розвитку територіальних громад дає можливість громаді отримати стратегічний алгоритм дій щодо сталого розвитку її території.

Список використаних джерел

1. Герасимчук З.В. Регіональна політика сталого розвитку: методологія формування механізмів реалізації/ З.В. Герасимчук; НАН України, Ін-т регіон. дослідж. – Луцьк: Надстир'я, 2001. – 528 с.
2. Надал С. В., Спасів Н. Я. Реалії об'єднання територіальних громад. Фінансова децентралізація та сталий розвиток: матер. II Міжнар. наук.-практ. сем. студ. і мол. уч. (Київ, 23-24 березня 2017 р.) К.: Аграр Медіа, 2017. – с. 43-44.

3. **Представництво ООН в Україні.** [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://sdg.org.ua/ua/>.

4. **Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Недіна.** – Суми: ВТД «Університетська книга», 2017. – 384 с.

References

1. **Herasymchuk, Z.V.** (2001). Regional Policy for Sustainable Development: Methodology for the Formation of Implementation Mechanisms. Lutsk: Nadstyyra [in Ukrainian].

2. **Nadal, S.V., & Spasiv, N. Ya.** (2017). The Realities of the Association of Territorial Communities]. - Financial decentralization and sustainable development: Proceedings of the II International Scientific and Practical Seminar for Students and Young Scientists, (pp. 43-44). Kyiv: Agrar Media [in Ukrainian].

3. **Site «Goals of sustainable development in Ukraine. UNITED NATIONS UKRAINE»**.<http://sdg.org.ua>. Retrieved from <http://sdg.org.ua/ua/> [in Ukrainian].

4. **Nedin, I.V.** (Eds.). (2017). Sustainable development: ecological and economic optimization of territorial production systems. Sumy: VTD «Universytetska knyha» [in Ukrainian].