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

І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Т. В. Кравцова

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

**Навчальний наочний посібник**

Дніпро
НТУ «ДП»
2023

УДК 35:005.21-043.7(075)
Ч-60

*Рекомендовано*
*Науково-методичною комісією спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»*
*як навчальний наочний посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування*
*(протокол № 8 від 28.08.2023)*

*Рецензенти:*

Бородін Є. І. – д-р історичних наук, проф., директор Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»;

Антонова О. В. – д-р наук з державного управління наук, доц., зав. каф. публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів.

**Чикаренко І. А.**
Ч-60 Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері : навч. наоч. посіб. / І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Т. В. Кравцова ; 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.

Навчальний наочний посібник складений відповідно до навчальної програми з дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері». У посібнику розкрито методико-технологічні та організаційні засади стратегічного управління та управління змінами в публічній сфері.

Видання рекомендовано для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання за освітньо-професійними програмами спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування.

УДК 35:005.21-043.7(075)

© І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Т. В. Кравцова, 2023
© НТУ «Дніпровська політехніка», 2023

# ЗМІСТ


| | |
|---|---|
| Вступ | 4 |
| Тема 1. Стратегічний підхід до управління змінами та реалізації завдань трансформації публічного управління | 7 |
| Тема 2. Процеси розроблення стратегії. Стратегічне планування | 44 |
| Тема 3. Інструменти реалізації стратегії. Стратегічне управління | 102 |
| Тема 4. Особливості стратегічного управління та управління змінами в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні | 147 |
| Тема 5. Управління змінами: особливості реалізації в органах публічного управління | 175 |
| Наскрізне практичне завдання | 207 |
| Тестові запитання для самоконтролю | 218 |
| Командне / індивідуальне завдання | 223 |
| Предметний покажчик | 225 |
| Відомості про авторів | 228 |

# Вступ

Одним із пріоритетних видів діяльності, яким мають приділяти першочергову увагу органи публічного управління, є стратегічне планування розвитку територій та громад, орієнтоване щонайменше на період каденції обраних депутатів сільських, селищних, районних, місцевих та обласних рад, керівників муніципалітетів тощо.

# Вступ

Разом з тим, самі по собі навіть якісно розроблені стратегії розвитку ще не забезпечують громадам автоматичного переходу на новий щабель їх розвитку.

Для успішної реалізації таких стратегій необхідне грамотне, професійне стратегічне управління, яке можливе за умов наявності аналітичних здібностей, стратегічних та проєктних компетентностей саме в управлінців – службовців органів місцевого самоврядування, і підкріплюється відповідним методико-технологічним, організаційно-інституційним та ресурсним забезпеченням.

# Вступ

***Актуальність*** вивчення дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері» визначається необхідністю усвідомлення здобувачами магістерських програм галузі знань «Публічне управління та адміністрування» основ розроблення стратегій розвитку на всіх рівнях управління – центральному, регіональному, місцевому та управління їх реалізацією.

***Метою дисципліни*** *«Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері»* є формування у здобувачів вищої освіти сучасного проактивного стратегічного мислення та системи спеціальних знань у галузі стратегічного управління та управління змінами в публічній сфері.

# Тема 1.
# Стратегічний підхід до управління змінами та реалізації завдань трансформації публічного управління

1.1. Передумови упровадження стратегічних підходів у публічне управління
1.2. Нормативно-правова база у сфері стратегічного планування
1.3. Стратегічне мислення
1.4. Визначення та сутність базових понять стратегічного планування
1.5. Досвід стратегічного планування розвитку територій та громад
1.6. Бар’єри реалізації стратегії, опір змінам та шляхи його подолання

# 1.1. Передумови стратегічного планування

- До 24 лютого 2022 року стратегічне планування розвитку території (села, селища, міста, району, області) розглядалося як один із найбільш перспективних та ефективних механізмів реалізації довгострокової регіональної політики. Особливо зросла роль стратегічного планування під час реалізації реформи децентралізації, що було обумовлено необхідністю посилення спроможності укрупнених територіальних громад.

- Разом із тим, сьогодні питання стратегічного планування місцевого та регіонального розвитку набуло ще більшої актуальності.

- Як в умовах дії правового режиму воєнного стану, так і у повоєнний період на перший план виходить необхідність відновлення, відбудови нашої країни, адже після нашої Перемоги країні потрібна ревіталізація – відтворення, «пожвавлення» життя на всіх її територіях, що можливо забезпечити на засадах стратегічного та проєктного підходів до управління.

- Майже протягом усього періоду існування незалежної України країна знаходиться в умовах постійних змін, в умовах реформ, що охопили сьогодні практично всі сфери нашої життєдіяльності.
- Але якщо зміни в системі відбуваються **некеровано**, то система **руйнується**, і можна взагалі прийти до хаосу.

## ➢ Змінами потрібно управляти

Для цього існує **“принцип першого керівника**”, тобто відповідальність за діяльність з управління змінами на території певної громади покладається на голову відповідної ради. І кращі інструменти для цього **– це стратегії та проекти.**

Зробити **стратегічний вибір,** тобто обрати певні стратегічні пріоритети розвитку громади – це тотожне висловлюванням «робити правильні речі» та «плити куди потрібно».

Але, щоб зробити такий стратегічний вибір – потрібно **шукати** власні **конкурентні переваги,** тобто переваги **тієї** території**, тієї** громади, за яку **ви** несете відповідальність, у першу чергу, як її мешканець.

- Стратегічні питання мають складати **основний зміст діяльності сільського, селищного, міського голови,** інших лідерів громад (депутатів, старост, громадських активістів)
- **Стратегія – це визначення “правильних речей”, програма дій керівництва громади,** без якої воно не може бути успішним
- Діє **“принцип першого керівника”: розробка та реалізація стратегії – це відповідальність голови ради**
- **Стратегічні компетентності** лідерів громади – критичний ресурс її розвитку
- Саме **стратегічні ініціативи пропонуються виборцям**
- Саме **за стратегічні досягнення, за втілені проекти звітує керівник** перед людьми та Радою.

**Інакше – нема чого згадати…**

# Що дає громаді розробка стратегії?

# Що ми маємо на увазі, коли застосовуємо поняття «стратегічне»?

**Стратегічні рішення націлені на майбутнє і характеризуються критичною важливістю та підвищеною складністю**

# Три ключових питання стратегічного планування:

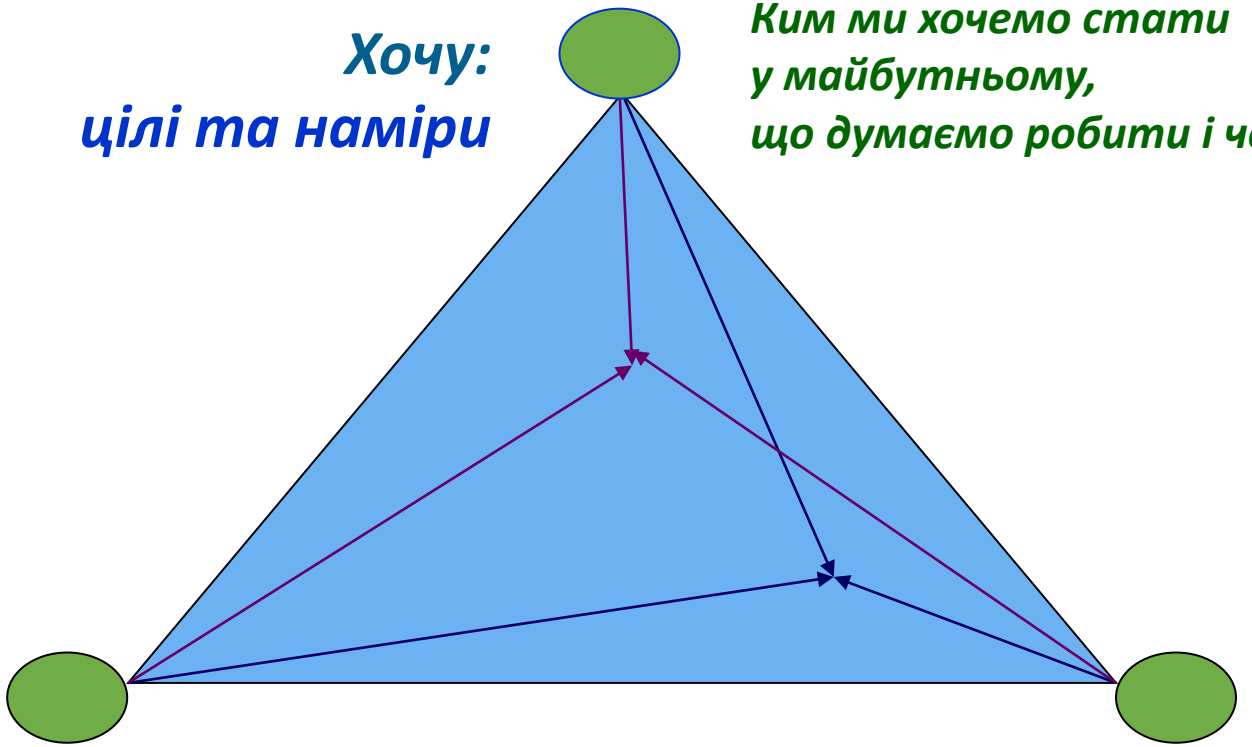
- Хто і що ми є сьогодні, що ми робимо й чому?
- Ким ми хочемо стати у майбутньому, що думаємо робити і чому?
- Як ми постараємося досягти майбутнього бачення?

# Стратегічний трикутник

***Проблема (дискомфорт)***

***Хочу:***
***цілі та наміри***

***Ким ми хочемо стати***
***у майбутньому,***
***що думаємо робити і чому?***



***Можу:*** ***внутрішній***
***потенціал (+);***
***обмеження (-)***

***Ситуація:***
***можливості (шанси) (+);***
***загрози (бар'єри) (-)***

***Як будемо досягати***
***майбутнього бачення?***

***Хто і що ми є сьогодні,***
***що ми робимо й чому?***

**Стратегія** *(Strategy)* –
узагальнююча модель, що впорядковує
та програмує діяльність з досягнення бажаного
і можливого майбутнього

**Стратегія складається з:**

- ✓ обґрунтування стратегічного вибору (**глобальних цілей**)
- ✓ системи цільових орієнтирів (“**дерево цілей**”)
- ✓ комплексу засобів реалізації стратегічних цілей (**проєктів, програм, їх портфелів**)

# У чому полягає різниця між стратегічною, операційною і проєктною діяльністю?

**Приклад**

- **Стратегічне управління**
  - Розроблення стратегії розвитку території/громади
- **Функціональне / поточне управління:**
  - Діяльність підрозділу (робочої групи) із моніторингу ходу реалізації стратегії розвитку території/громади
- **Управління проєктами:**
  - Реалізація проєктів, що відповідають операційним цілям, за визначеними у стратегії пріоритетами

# Переваги стратегічного планування (організаційно-управлінський аспект)

- ✓ дає підстави для свідомого та впевненого уявлення про те, **що й для чого** робити, **чого не потрібно робити** й **чому**
- ✓ орієнтує на широке філософське осмислення управлінської діяльності крізь призму **основного призначення** організації
- ✓ розглядає **організацію** в її зовнішньому середовищі, визначає **цілі** й **задачі** діяльності, що є систематичною спробою відійти від **рутинного управління** та краще уявити **майбутнє організації**
- ✓ направляє увагу організації на **зміцнення її позицій** в нестабільному оточенні, завдяки чому щоденні дії перетворюються на загальний, осмислений **рух** до **заданої мети**
- ✓ на відміну від тоталітарного мислення не нав’язує **єдину модель** управління, а орієнтується на плюралізм підходів і позицій, на **співробітництво** для **узгодження інтересів**

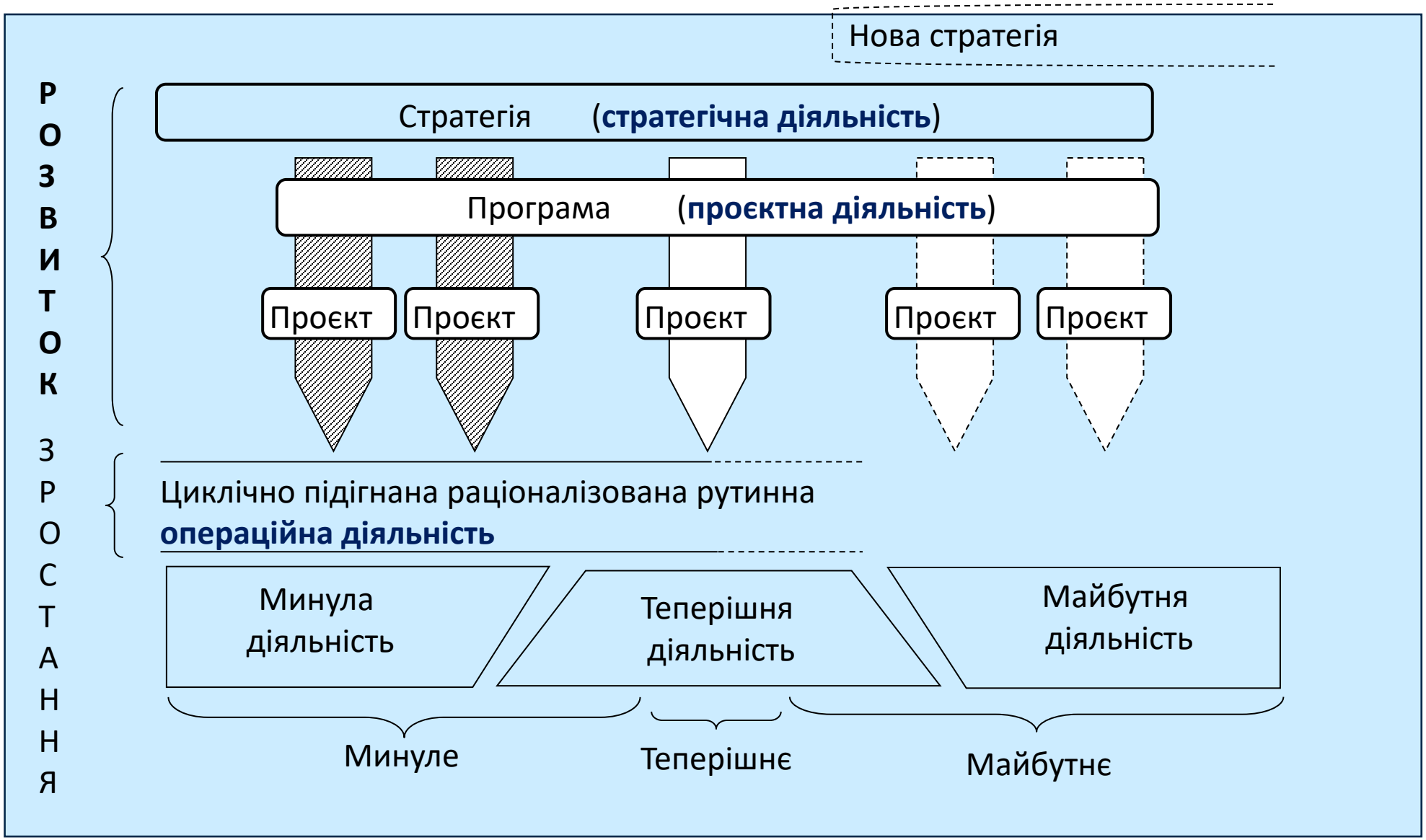
# Що дає стратегічне планування?

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

# Порівняння стратегічного і поточного управління

| Стратегічне управління | Поточне (функціональне) управління |
|---|---|
| Орієнтовано на розвиток | Орієнтовано на підтримку існуючого стану |
| Сконцентровано на виявленні нових можливостей | Акцент робиться на ефективному використанні існуючих можливостей |
| Орієнтовано на середовище в цілому. Має широкий горизонт бачення, що виходить за межі організації та досліджує зовнішнє середовище | Орієнтовано, передусім, на організацію, вдосконалення її внутрішнього середовища |
| Орієнтоване на широкий спектр суспільно-політичних інтересів  організації та поза нею (громади) | Діє в межах окремих напрямків діяльності, спеціалізованих завдань і професійних інтересів |
| Постановником завдань та носієм головних ідей є вище керівництво організації та громада в цілому | Реалізується менеджерами середньої та нижньої ланки |

# Зв’язок між різними видами діяльності соціально-економічних систем




Рач В. А., Россошанська О.В. , Медведєва О.М., 2010. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку

# 1.2. Нормативно-правова база стратегічного планування

| Номер етапу | Період реалізації | Основні документи етапу |
|---|---|---|
| I етап | 2000 – 2005 рр. | • Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III<br>• Про Генеральну схему планування території України» : Закон України від 07.02.2002 р. № 3059-III<br>• 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.<br>• 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<br>• 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<br>• 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 |

- «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» 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» від 11.11.2015 № 932

**Смарт-спеціалізація** – підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального розвитку в рамках регіональної стратегії окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки в більш ефективні

Реалізації підходу смарт-спеціалізації присвячено окреме питання у темі 3 (див. 3.2. «Smart-спеціалізація стратегії регіонального розвитку»)

| Номер етапу | Період реалізації | Основні документи етапу |
|---|---|---|
| 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<br>• 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<br>• Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695<br>• Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179<br>• 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<br>• 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<br>• Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.02.2023 р. № 118<br>• Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2023 р. № 193 |

# Законодавча та нормативно-правова база розроблення стратегії

## Закони України

- Про основи містобудування
- Про планування і забудову території
- Про генеральну схему планування території України
- Про об’єднання громадян
- Про затвердження загальнонаціональної програми розвитку малих міст
- Про місцеве самоврядування в Україні

## Інші нормативно-правові акти

- Земельний кодекс
- Бюджетний кодекс України
- Податковий кодекс
- Постанова ВР України “Про концепцію сталого розвитку населених пунктів”
- Розпорядження КМУ “Про схвалення концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України”

## Інші документи (мандати), у т.ч. організаційно-розпорядчого характеру

- Статут міста (…)
- Накази, розпорядження міського голови
- Програмно-цільові документи (щорічні програми, проекти, галузеві стратегії тощо)
- тощо

# 1.3. Стратегічне мислення

Місцеве самоврядування має своїм призначенням забезпечення умов для всебічного розвитку людини-громадянина, надання членам територіальних громад якісних і доступних публічних послуг на основі забезпечення сталого розвитку спроможної у фінансово-економічному відношенні громади.

Тому внаслідок реформи характер професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування суттєво змінюється, що висуває зовсім нові вимоги не тільки до формування їх нових компетентнісних характеристик, але й до формування особливого типу мислення – стратегічного, що має низку докорінних відмінностей від сучасного «стандартного» мислення публічних службовців (посадових осіб місцевого самоврядування), зокрема фокусування не на визначених посадовими інструкціями задачах, а на вирішенні існуючих в територіальній громаді проблем.

**Стратегічне мислення** – це …

- особливий тип інноваційного системного мислення для реалізації стратегічних підходів до управління;
- ментальна здатність особи, що приймає стратегічні рішення

Стратегічне мислення має поєднувати раціональну і творчу компоненти при розв’язанні складних проблем, що постають перед територіальними громадами, об’єктивний і суб’єктивні аспекти розумової діяльності, інтегрувати різні концепції і методи, забезпечувати плюралізм позицій і поглядів при аналізі ситуації і розробленні шляхів розвитку територіальної громади

# Стратегічне мислення – це здатність:

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

# 1.4. Визначення та сутність базових понять стратегічного планування

- Стратегічний вибір та місія
- Стратегічне бачення
- Політики (інформаційно-комунікаційна, житлово-комунальна, освітня, екологічна тощо)
- Стратегічні цілі (пріоритети)
- Операційні цілі
- Завдання
- Проєкти

**Стратегічне планування розвитку територій і громад**
*(Strategic planning for the territories and communities development)* –
це системна технологія обґрунтування стратегічного вибору щодо майбутнього території та її територіальної громади, яка базується на усвідомленні комплексу взаємодіючих внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають потенціал і можливі сценарії розвитку території, і встановлює основні пріоритети діяльності для руху в обраному напрямі

**Стратегічний вибір** (Strategic choice) реалізується у формуванні уточненої місії, стратегічного бачення та стратегіях розвитку, що мають бути здійснені для його досягнення

**Стратегія розвитку територіальної громади** (Territorial community development strategy) – узагальнююча модель діяльності із запровадження необхідних для досягнення стратегічного бачення змін, яка визначає концепцію, політики і потрібні нововведення, систему стратегічних та операційних цілей і завдань, необхідні ключові ресурси

**Місія органу управління в громаді**
*(Mission of the community authority)* –
місце у народногосподарському комплексі.

- ✓ Місія відображає провідні функції, що виконує орган управління, з тим, щоб відрізнити дану громаду від інших, підкреслити її особливості й конкурентні переваги

**Стратегічне бачення розвитку територіальної громади**
*(Strategic vision of the territorial community development)* –
обґрунтоване з урахуванням прагнень територіальної громади і найбільш вірогідного сценарію її розвитку уявлення щодо майбутніх ключових характеристик, основоположних соціальних цінностей та орієнтирів розвитку у досить віддаленій перспективі (15-20 років)

**Місія організації** *(mission)* **–**

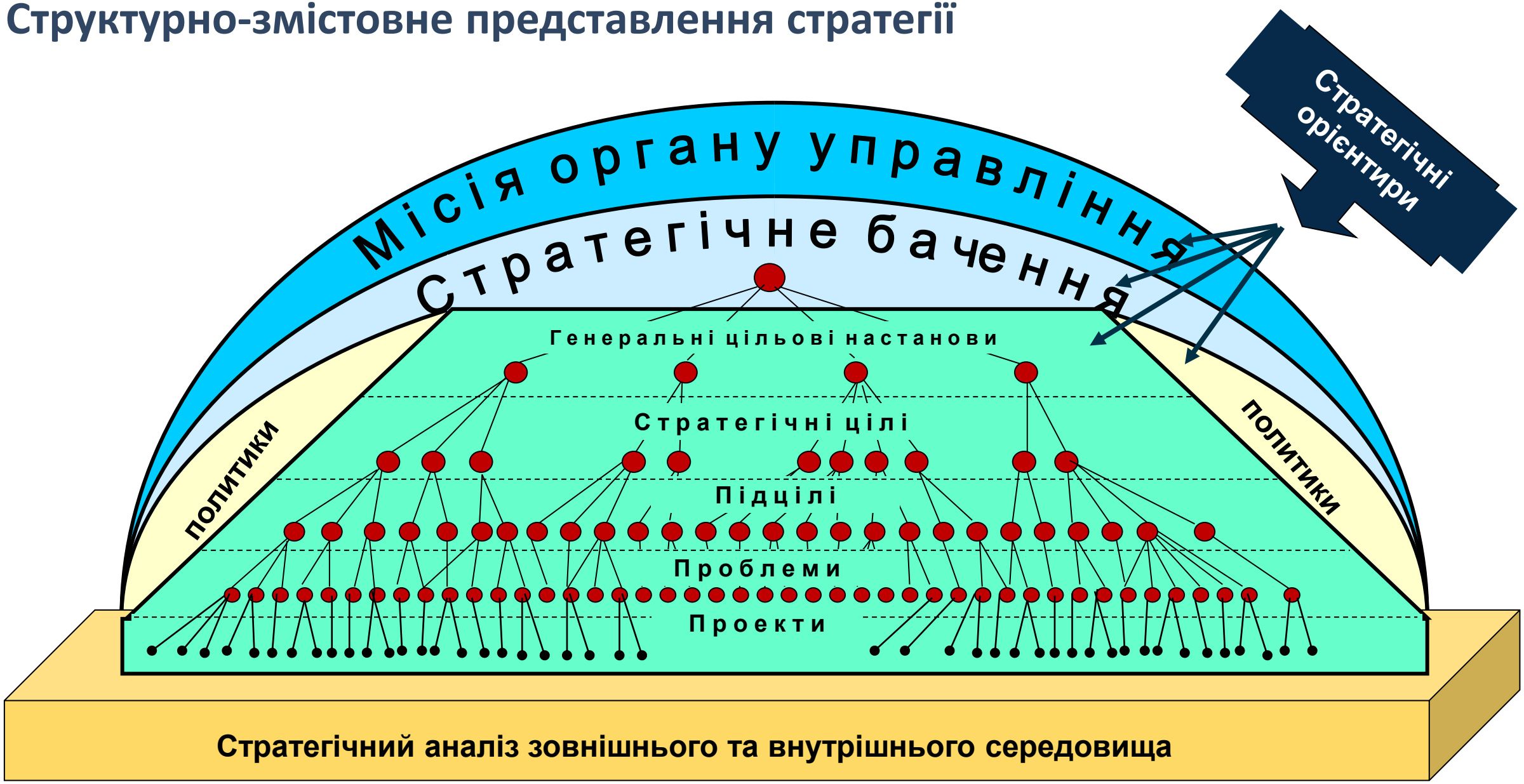
- стисле та ємне формулювання причини існування організації
- генеральна, амбітна мета діяльності
- визначення фокусу діяльності організації, її спрямування, відображення її унікальності
- визначення потреб, для задоволення яких працює організація

Формулювання місії є вихідним моментом стратегічного планування, тому як саме завдяки ній формується уявлення про призначення організації, визначається зміст її діяльності, якому підкорюється весь процес стратегічного планування

**Політики досягнення стратегічних цілей** *(Policies for achieving strategic goals)* – впорядковані дії органу публічного управління у процесі стратегічної діяльності, які визначають, що буде підтримуватися, від чого слід відмовитись

**Стратегічні цілі (пріоритети)** *(Strategic goals (priorities))* – інтегровані напрями діяльності для досягнення стратегічного бачення, які визначаються в результаті декомпозиції стратегічного бачення і формуються на безальтернативній неконкурентній основі

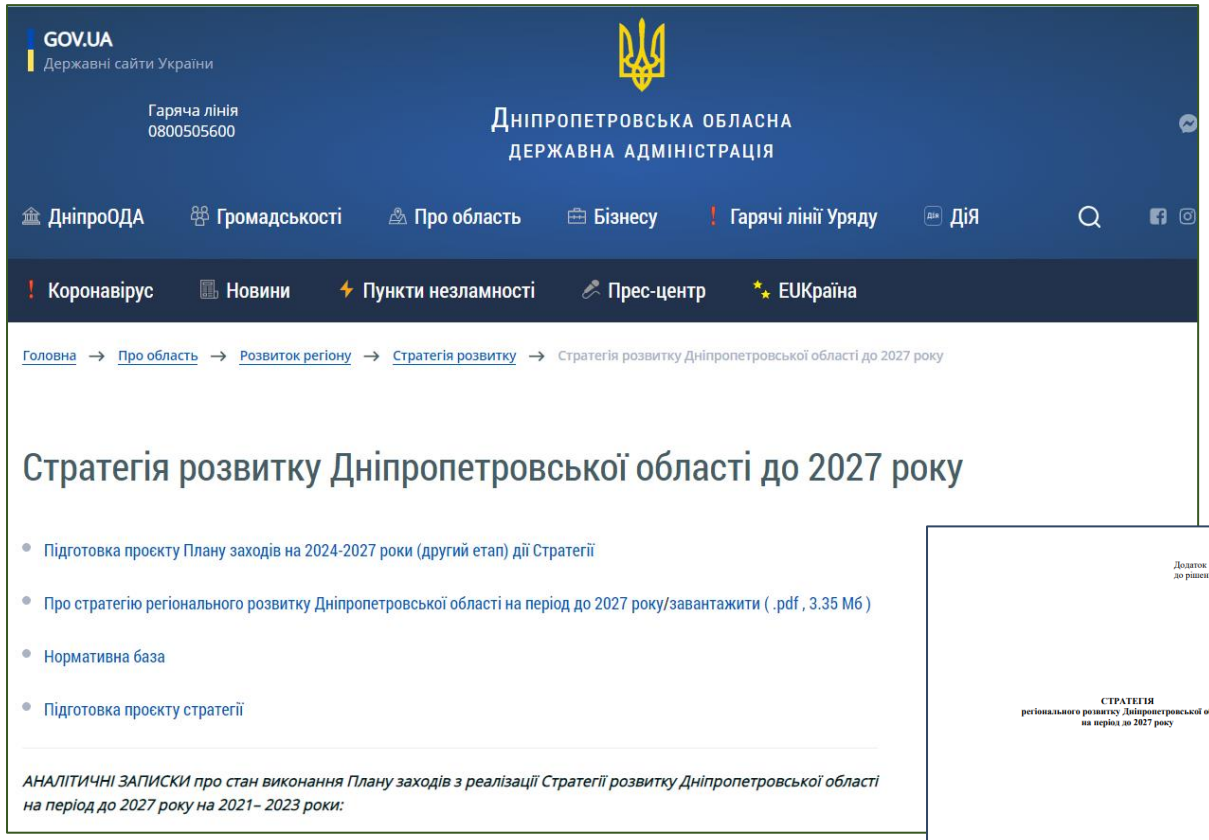
# Структурно-змістовне представлення стратегії

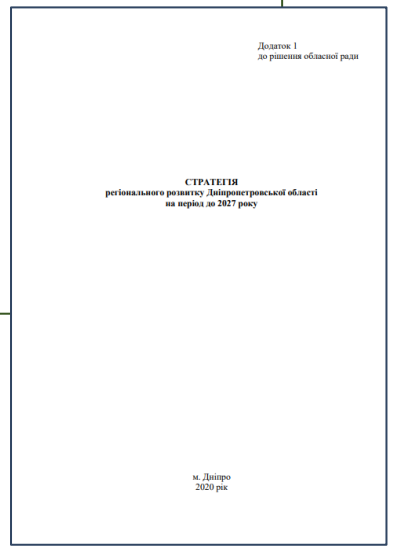


# Стратегічне управління

# 1.5. Досвід стратегічного планування

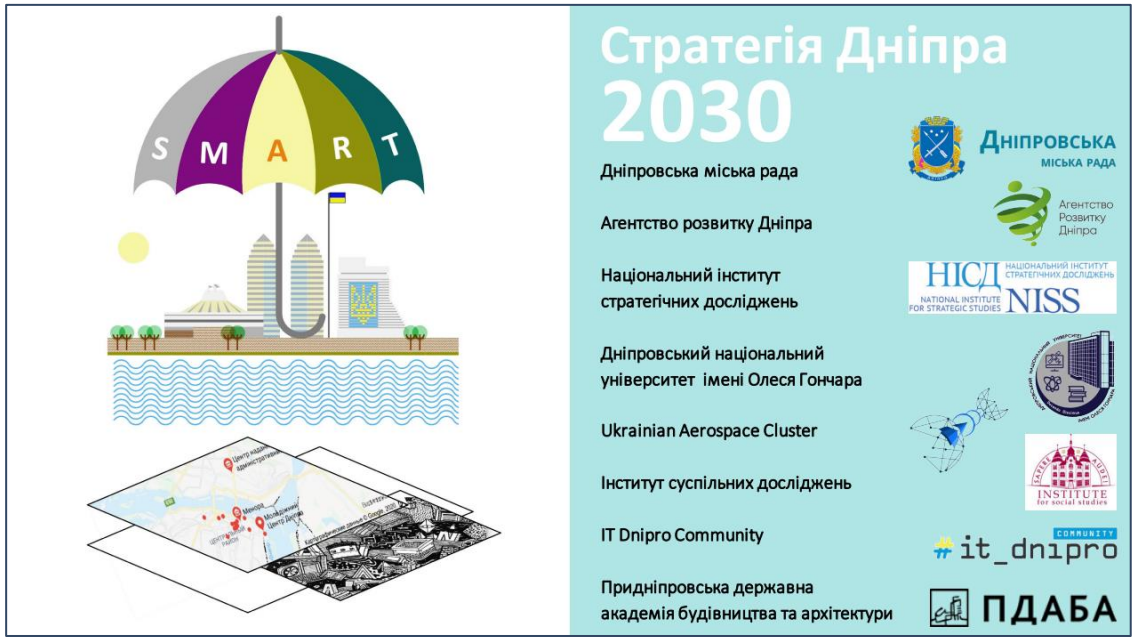
## Покликання на приклади стратегії різних рівнів




https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/rozvitok-regionu/strategiya-rozvitku/proekt-strategiyi-rozvitku-dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku

# Покликання на приклади стратегії різних рівнів



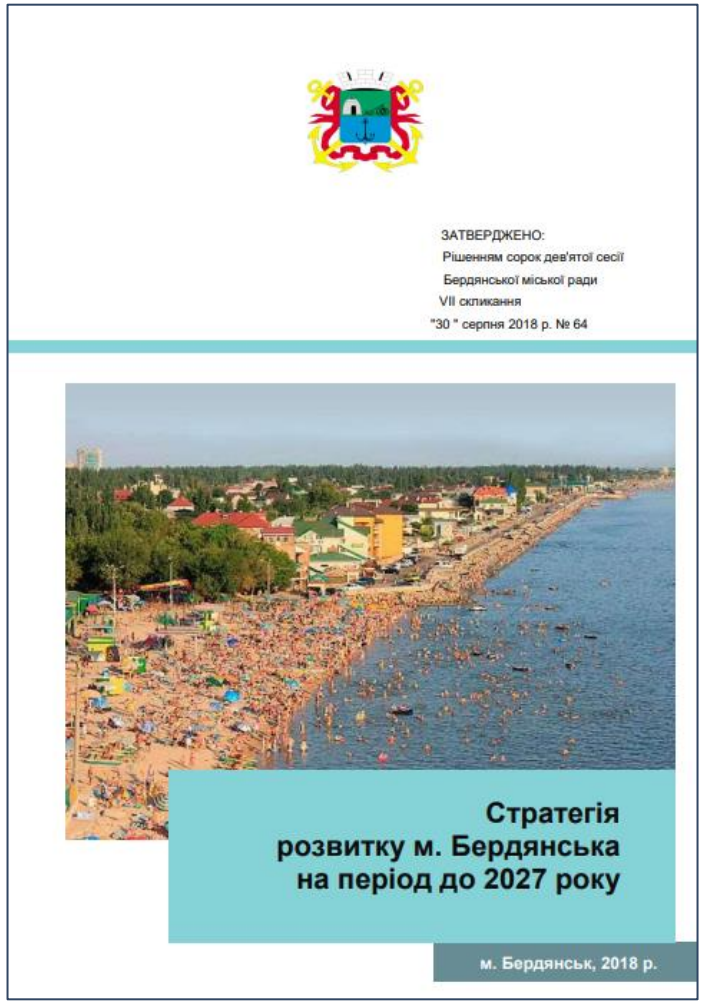

https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/prezentaciya_strategii_dnipra_2030.pdf

https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/strategiya_osnovnij_dokument_1.pdf

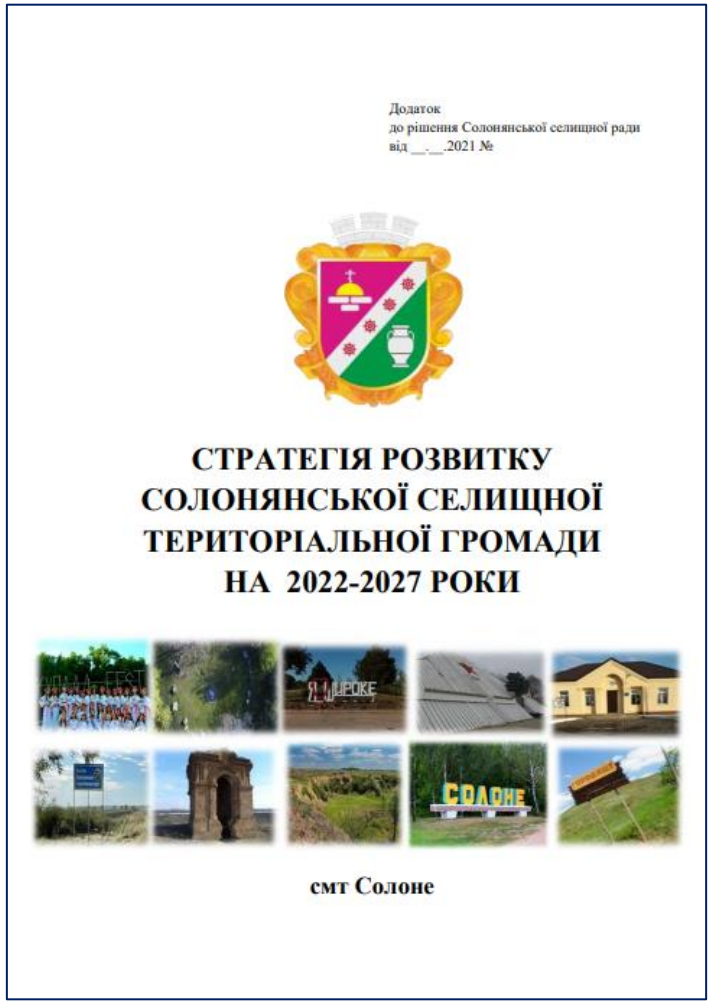
https://www.facebook.com/kryvyirih.strategicplan/

https://kr.gov.ua/ua/news/pg/81119914716358_n/

# Покликання на приклади стратегії різних рівнів




http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-Berdyansk.pdf




https://rada.info/upload/users_files/04339652/af4274507ff0b3a570b74a0c2a70edce.pdf

# 1.6. Бар’єри реалізації стратегії, опір змінам та шляхи його подолання

**До найбільш поширених «бар'єрів» належать**:

- ✓ Негативний досвід
- ✓ Складність, невизначеність середовища
- ✓ Нерозвиненість компетентностей у сфері інтегрування стратегічного і проєктного підходів
- ✓ Опір змінам
- ✓ Небажання оприлюднювати стратегії і інформацію щодо ходу їх реалізації
- ✓ Неналежна система моніторингу ходу реалізації стратегії
- ✓ Обмеження (матеріальні, часові, кадрові і фінансові

Причинам опору змінам та підходам до його подолання й успішної реалізації змін присвячено окрему тему курсу (див. Тема 5 «Управління змінами: особливості реалізації в органах публічного управління»)

# ВИСНОВОК

Сьогодні запровадження стратегічних підходів до управління процесами відновлення та розвитку українських територій та громад як в умовах правового режиму воєнного стану, так і у повоєнний період, є надзвичайно актуальним.

Стратегічне планування – творчий процес, під час якого визначаються найважливіші для забезпечення успіху розроблюваної стратегії цілі, завдання, проєкти та заходи реалізації в їх взаємному ієрархічному і хронологічному упорядкуванні, а також засоби, які потрібно використати для їх досягнення.

Стратегічне планування – це алгоритм системного управління реалізацією комплексу певних заходів для створення якомога кращого майбутнього територіальної громади.

# Питання для самоконтролю до теми 1:

1. Охарактеризуйте зміст понять «стратегічне управління» та «управління змінами»
2. Визначте передумови упровадження стратегічних підходів у публічне управління
3. Назвіть 3 ключових питання, на які надає відповідь стратегічне планування
4. У чому полягає різниця між стратегічною, операційною і проєктною діяльністю?
5. Обґрунтуйте переваги стратегічного планування
6. Як ви розумієте сутність поняття «стратегічне мислення» і які здатності підтверджують його наявність у посадової особи?
7. Назвіть базові поняття стратегічного планування, розкрийте сутність поняття стратегічного вибору
8. Які існують бар’єри реалізації стратегії?
9. Назвіть причини опору змінам, визначте засоби і напрями подолання опору змінам

# Список рекомендованих джерел до теми 1:


1. Інноваційні інструменти забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах економіки знань : навч. посіб. у слайдах / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко. Дніпро : Грані, 2018. 220 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018_Innovative%20instruments_navch_pos.pdf
2. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 148 с.
3. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 292 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/decentralization_of_power-2019.pdf.
4. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 174 с. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf
5. Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього : монографія / кол. авт. ; за заг. та наук. ред. І. А. Чикаренко, Т. В. Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 162 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic_choice-2021.pdf
6. Цілі сталого розвитку: що треба знати органам місцевого самоврядування. URL: http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/SDG_LocalGov_v05.pdf
7. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.
8. Цілі сталого розвитку 2030 / ООН в Україні. URL: http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku

# Список рекомендованих джерел до теми 1:


1. Про внесення змін до 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 27.12.2018 № 373. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0082-19
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text
3. 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. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text
4. Методичні рекомендації щодо підготовки проектів, що фінансуватимуться за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об’єднаних територіальних громад / Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України ; Департамент впровадження пріоритетних проєктів регіонального розвитку. Київ : Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, 2018. 20 с. URL: https://cutt.ly/SV989jI
5. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text
6. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII . URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text
7. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вер. 2019 р. № 722. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

# Тема 2.
# Процеси розроблення стратегії. Стратегічне планування

2.1. Особливості стратегічного планування розвитку територій

2.2. Етапи та узагальнена модель стратегічного планування

2.3. Організація процесу розробки стратегії

2.4. Формування робочої групи та визначення її ключових стейкголдерів

2.5. Стратегічний аналіз і синтез

2.6. Декомпозиція стратегічних цілей до рівня оперативних цілей та завдань

2.7. Ресурсне планування

2.8. Планування ризиків та загроз нереалізації стратегії

2.9. План комунікацій з громадськістю

2.10. Затвердження стратегічного плану

# 2.1. Особливості стратегічного планування розвитку територій
(на національному, регіональному та місцевому рівнях)

!

**Національний рівень:**
Державна стратегія регіонального розвитку є моделлю досягнення загальнонаціональних цілей: обґрунтування мети; визначення тенденцій і закономірностей розвитку; формування пріоритетних напрямків структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування сценарію перспективного соціального та економічного розвитку регіонів, визначення етапів і термінів його реалізації

!

**Регіональний рівень:**
Стратегія регіонального розвитку є стратегічним документом щодо розвитку області, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрями її економічного і соціального розвитку на середньостроковий та довгостроковий періоди

!

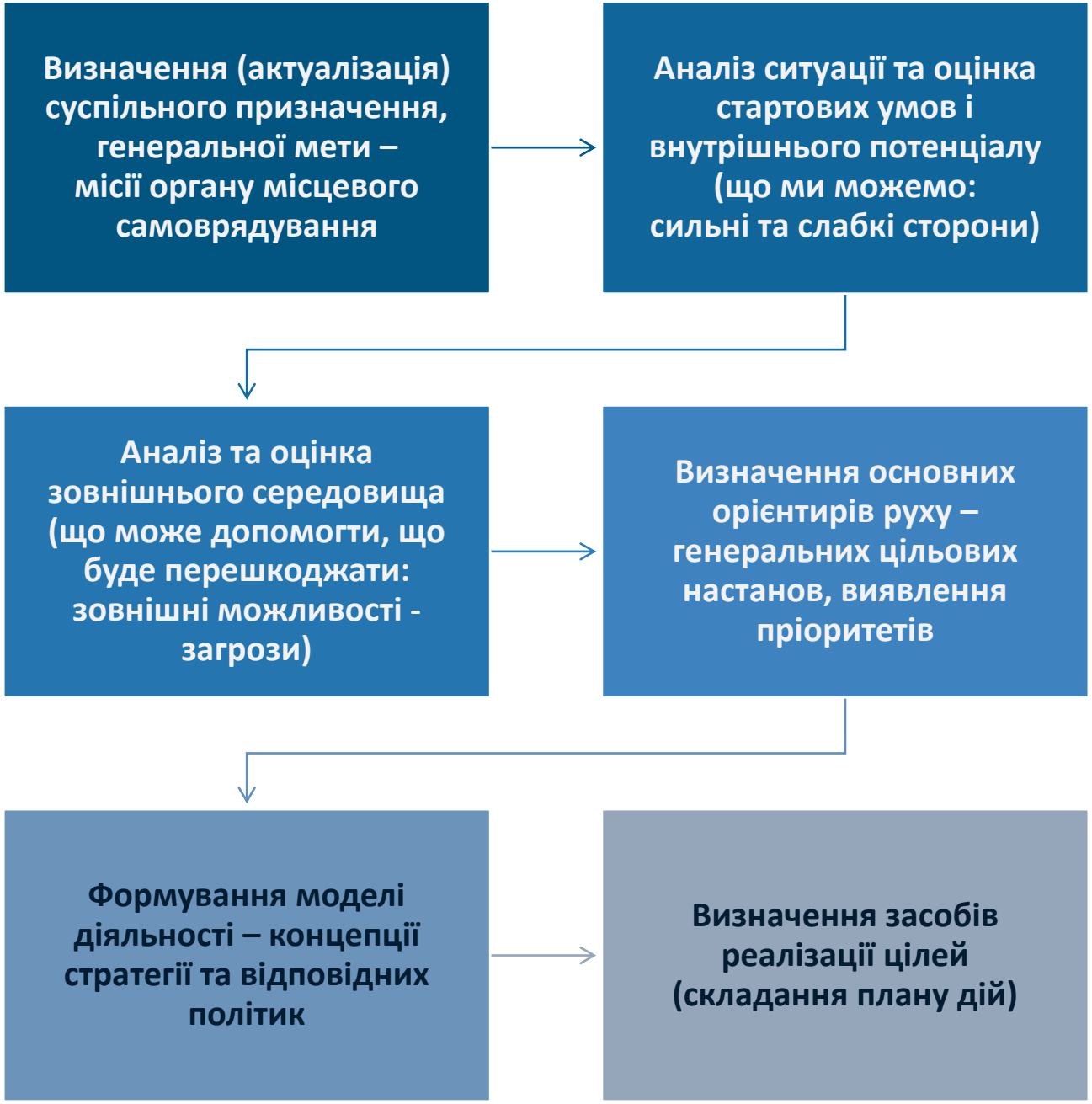
**Місцевий рівень:**
Стратегія розвитку територіальної громади – системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану територіальної громади та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення та її внутрішнього потенціалу громади і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб’єктів місцевого розвитку

Стратегічні цілі, визначені в стратегіях нижчого рівня (місцевого або регіонального розвитку) мають кореспондуватися із стратегічними цілями вищого рівня (на рівні держави в цілому)

# 2.2. Етапи та узагальнена модель стратегічного планування

1. Підготовчий етап
2. Аналіз вихідної ситуації
3. Формування системи пріоритетів і цілей
4. Формування системи пріоритетів і цілей
5. Формування проєктів реалізації цілей
6. Формування системи моніторингу виконання стратегії

# Логіка стратегічного планування



# 2.3. Організація та інституціоналізація процесу розробки стратегії

**Підготовчий етап**

## На який часовий горизонт доцільно розробляти стратегію?

**Доцільно розробляти стратегію на період повноважень виборного органу місцевої влади**

## Стратегічне бачення і стратегії

**Для реалізації стратегічного бачення
за період 15-20 років
треба виконати
3-4 п'ятирічних стратегії,
які можуть бути сфокусовані на розв'язанні різних
проблемних комплексів**

## На стадії підготовки до стратегічного планування аналізуються

- **причини необхідності** розробки стратегії (навіщо це робити) та очікувані вигоди (що це дасть)
- **нормативно-правові** умови
- **критичні ресурси**, насамперед – наявність підготовлених спеціалістів для розробки стратегії, необхідність та можливість додаткового навчання персоналу, потреба в послугах консультантів і експертів
- **силові поля** - хто буде прихильником і, навпаки, супротивником розробки стратегії на вищих рівнях управління
- **потрібний фонд часу** для розробки стратегії та кінцевий термін її представлення

# Аналіз мандатів

## Передує формуванню місії

**Аналіз мандатів дозволяє визначити:**

- адміністративно-правове поле, правові рамки діяльності (виявлення чинних документів)
- завдання і обов’язки органу управління щодо реалізації стратегічної та іншої діяльності
- що вони мають робити відповідно до свого призначення, а що ні
- обмеження, можливий негативний вплив, зокрема на доступність зовнішніх ресурсів
- наявність сфер діяльності, які неврегульовано мандатами
- виявлення того, які з мандатів потрібно доопрацювати, які відмінити, які додати

**Формальні мандати**:

- закони
- правила
- норми
- статути

**Неформальні мандати:**

- очікування громади
- імідж місцевої влади
- етичні аспекти
- тощо

# Аналіз мандатів

ШАБЛОН ДЛЯ ВИКОНАННЯ АНАЛІЗУ МАНДАТІВ

| МАНДАТ (формаліні та неформальні документи, що мають вплив на розвиток території) | АНАЛІЗУ МАНДАТУ (що визначає, регламентує / з якої метою було розроблено / на які сфери життєдіяльності або деякі частин території громади впливає / який має вплив на розвиток території) |
|---|---|
| ЗОВНІШНІ | |
| | |
| | |
| | |
| ВНУТРІШНІ | |
| | |
| | |
| | |

# 2.4. Формування робочої групи та визначення ключових стейкголдерів

**Підготовчий етап**

## 7 кроків: організація процесу стратегічного планування

1. Попередня зустріч з керівництвом громади: стартове опитування.
2. Забезпечення керованості й легальності процесу СП: видання розпорядження місцевого голови, затвердження складу та положення про робочу групу, призначення координатора процесу СП.
3. Чи залучати експертів до розробки інвестиційного та інфраструктурного плану розвитку громади
4. Встановлення комунікацій з громадськістю.
5. Визначення ключових заінтересованих сторін (підтримка-опозиція).
6. Організація збору та обробки статистичних даних та іншої інформації.
7. Проведення опитування мешканців та підприємців: характеристика змісту питань стартового опитування, розпорядження місцевого голови, складу та положення про робочу групу (акцент – на розподілі ролей РГ і експертів), зміст питань для стратегічного аналізу

# У розпорядчому документі щодо розробки стратегії визначаються:

- ✓ актуальність (головні проблемні моменти й потреби, що стали причиною розробки стратегії)
- ✓ керівник і координатори процесу планування, їх повноваження й вихідні задачі щодо здійснення стратегічного планування (стратегічний комітет / робоча група)
- ✓ регламент робіт з формування стратегії (у разі необхідності – з навчання персоналу)
- ✓ залучені консультанти, експерти
- ✓ необхідні ресурси для розробки стратегії (матеріальні, фінансові, інформаційні) та відповідальні за їх надання
- ✓ термін представлення підсумкового документу

# Підготовчий етап

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ**
**голови N-ської селищної об'єднаної територіальної громади**
**від _____ року №_____**

**Про Стратегію розвитку об'єднаної територіальної громади та Положення про робочу групу з її розробки**

З метою розробки Стратегії розвитку Софіївської селищної об'єднаної територіальної громади на період 2017 – 2022 р. (далі – Стратегія)

ПРОПОНУЮ:

1. Затвердити Положення про робочу групу з розробки Стратегії (додаток №1).
2. Затвердити склад робочої групи з розробки Стратегії (додаток №2).
3. Розробити до 30.05.2017 р. Стратегію та затвердити її в установленому порядку.
4. Оприлюднити Стратегію в друкованому виданні, на офіційному сайті N-ської селищної об'єднаної територіальної громади та в засобах масової інформації.

Голова N-ської селищної
об'єднаної територіальної громади _____ / ПІБ /

# Підготовчий етап

Додаток № 2
до розпорядження голови
Софіївської селищної об'єднаної
територіальної громади
від _____р. № _____

**Склад робочої групи з розробки Стратегії розвитку Софіївської селищної об'єднаної територіальної громади**

| № | ПІБ | Посада, місце роботи | Функції |
|---|---|---|---|
| 1. | | | голова робочої групи, прийняття рішень щодо розробки та впровадження стратегії |
| 2. | | | член робочої групи, участь у розробці Стратегії |
| 3. | | | член робочої групи, участь у розробці Стратегії |
| … | | | експерт-консультант з питань розробки Стратегії |
| … | | | |

Голова Софіївської селищної
об'єднаної територіальної громади _____ / ПІБ /

## Підготовчий етап

**Стратегічний комітет / робоча група** *(Strategic committee / working group)* – консультативно-дорадчий орган з організації та підтримки стратегічного планування у громаді

- розробляє регламент процесу планування
- генерує стратегічні пропозиції
- організує робочі засідання та зустрічі
- здійснює експертизу проектів стратегічних рішень і планових документів для представлення Виконавчому комітету місцевої ради, голові та місцевій раді
- ухвалює рішення щодо фінансування муніципальних проектів
- готує підсумковий плановий документ та організує його оприлюднення
- реалізує взаємодію з громадськістю в процесі розробки та виконання стратегії, моніторинг її здійснення
- заслуховує періодичні звіти управлінських підрозділів про хід реалізації стратегії
- здійснює поточний контроль її виконання та корегування стратегії

**Координатор стратегічного планування** – група або окрема особа, що призначена для постійного виконання функцій підтримки, інтеграції та координації процесу стратегічного планування

## Підготовчий етап

**Стратегічний комітет / робоча група**

**Завдання робочої групи:**
розроблення стратегії на основі узагальнення та забезпечення консенсусу інтересів зацікавлених сторін

**Можлива організація робочих підгруп за пріоритетними напрямами діяльності**

**Підходи до формування складу робочої групи:**
- адміністративний
- експертний
- змішаний

# Чи залучати зовнішніх експертів до розробки стратегій та проєктів?

| Підхід | Склад робочої групи | + + + | - - - |
|---|---|---|---|
| **Адміністративний** | Персонал ОМС<br>+ бізнес<br>+ громадськість<br>(без експертів) | Добре знання місцевих проблем | Залежність від думки керівництва |
| **Експертний** | Зовнішні експерти<br>(із “точковим” залученням персоналу ОМС) | Професійне володіння методологією стратегічного планування<br><br>Незалежність, неупередженість | Недостатня обізнаність у місцевих справах |
| **Змішаний** | Персонал ОМС<br>+ бізнес<br>+ громадськість<br>під керівництвом зовнішніх експертів | | |
| | | **Змішаний підхід із залученням зовнішніх експертів є найбільш конструктивним** | |

# Функції робочої групи

- розробляє регламент процесу планування
- організовує опитування громади, аналізує результати та підводить підсумки
- генерує стратегічні пропозиції
- організує робочі засідання та зустрічі
- здійснює експертизу проектів стратегічних рішень і планових документів для представлення виконавчому комітету, голові відповідної ради
- ухвалює рішення щодо фінансування проектів
- готує підсумковий плановий документ та організує його оприлюднення
- реалізує взаємодію з громадами в процесі розробки та виконання стратегії, моніторинг її здійснення
- заслуховує періодичні звіти про хід реалізації стратегії
- здійснює поточний контроль та  корегування стратегії

# Залучення громадськості

**Мета –**
формування загальної платформи співробітництва громадськості, бізнесу і влади, розширення інформаційної бази виявлення проблем, полегшення процесу досягнення стратегічних цілей

**Завдання на підготовчому етапі:**

- ✓Розроблення плану інформування громадськості
- ✓Створення постійної веб-сторінки
- ✓Поширення друкованої інформації
- ✓Інформування через ЗМІ
- ✓Опитування, фокус-групи
- ✓Громадські слухання

# Анкета для опитування мешканців

1. Яким із нижче запропонованих тверджень Ви б охарактеризували свою громаду?

…..

2. Як би Ви оцінили поточний рівень показників стану громади?

…..

3. Що, на Вашу думку, заважає розвиткові громади?

…..

4. В якій послідовності (перше, друге, третє і т.д.) Ви б розмістили нижче представлені завдання, які необхідно здійснити для розвитку громади?

…..

5. Які, на Вашу думку, основні специфічні особливості (конкурентні переваги) Вашої громади?

…..

6. Які, на Ваш погляд, нові заклади соціальної сфери потрібно розвивати або створити на території громади?

…..

…..

# Анкета для опитування підприємців

1. Які зміни у збуті продуктів виробництва Ви очікуєте в 2023 році?  (поставити помітку)

…

2. Ви плануєте інвестувати у збільшення виробництва продукції (послуг) у громаді?

…

3. Чи плануєте Ви розширення виробництва зі створенням додаткових потужностей в інших населених пунктах громади?

4. Що, на Вашу думку, заважає розвиткові громади ? (позначте 3 основних фактори)

…

10. Оцініть рівень співпраці Вашого підприємства із зазначеними організаціями

…

12. Яка Ваша загальна думка про Вашу громаду як місце для ведення бізнесу за 5-ти бальною системою?

…

…

# Аналіз заінтересованих сторін (стейкголдерів)

**Заінтересовані сторони / стейкголдери** *(stakeholders)* – організації або особи, що зацікавлені у діяльності організації, та можуть впливати на неї різними шляхами

**Рівні влади стейкголдерів:**

- контроль
- вплив
- оцінка

**Аналіз заінтересованих сторін дозволяє визначити:**

- ✓ можливості реальної, зокрема владної, правової чи ресурсної підтримки стратегії, або негативного впливу на неї на різних етапах роботи
- ✓ можливі шляхи зменшення негативного впливу на розробку та реалізацію стратегії, можливі корисні альянси
- ✓ потреби в інформуванні сторін для складання плану комунікаційної підтримки стратегії

# Ключові стейкголдери органу місцевого самоврядування

## Зовнішні стейкголдери

Органи державної виконавчої влади

Суб'єкти підприємницької діяльності, що працюють на місцевому ринку

Громадські організації, партії, рухи та інші контактні аудиторії

### Внутрішні стейкголдери

Представницька гілка

Голова відповідної ради

Виконавча гілка

Депутати відповідної ради

Менеджери
Спеціалісти
Технічні робітники

Інші органи місцевого самоврядування (у т. ч. закордонні)

ЗМІ

Територіальна громада

Комунальні підприємства

# Аналіз заінтересованих сторін (стейкголдерів)

## Шаблон для виконання аналізу стейкголдерів

| **Стейкголдер** (перелічити основні заінтересовані сторони: вказати організації, ПІБ, посади) | **Інтерес стейкголдера** (у чому полягає інтерес до території: вимоги, очікування тощо) | **Роль у стратегії** (вплив, контроль, оцінювання) | **Взаємодія зі стейкголдером** (яким чином задіяти під час розроблення та реалізації стратегії, які заходи здійснити задля залучення/нейтралізації негативного впливу тощо) |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

# 2.5. Стратегічний аналіз і синтез

(SWOT-аналіз та інтерпретація його результатів. ABC-аналіз. Бенчмаркінг)

## Ситуаційний аналіз

### Аналіз ситуації у громаді за всіма складовими:

- демографічний та географічний потенціал
- ситуація у виробничій, житловій, комунальній сферах
- водопостачання та водовідведення
- енергозабезпечення
- транспортна інфраструктура
- освіта, охорона здоров’я
- криміногенна ситуація
- екологія тощо

# Аспекти діагностики природно-ресурсного, соціально-економічного та суспільно-політичного стану території

Ринкова інфраструктура території, тенденції розвитку підприємництва, конкурентне середовище

Трудовий потенціал і демографічні тенденції, ринок праці та зайнятість, якість робочої сили

Економіко-господарський комплекс: стан, протиріччя й тенденцій розвитку, ефективність використання ресурсів території

Інженерна, транспортна, інформаційна інфраструктура території

Природний потенціал і проблематика стану довкілля

Соціально-політичний розвиток, стан і тенденцій розвитку територіальної громади як спільноти

Показники рівня та якості життя населення, нові та перспективні потреби

Фінансовий потенціал розвитку

Освітній, науково-технічний та інноваційно-технологічний потенціал

Потенціал співробітництва громад

Потенціал використання комунальної власності, земельних ресурсів

**Конкурентні переваги**

*(аналітично-дослідницький рівень)*

# Інструментарій та інформаційне забезпечення аналізу ситуації та виявлення сприятливих і несприятливих факторів розвитку

**SWOT-аналіз:**

- спосіб систематизації аналітичної інформації в аспектах визначення зовнішніх можливостей-загроз і сильних-слабких сторін території та громади

**ABC-аналіз:**

- виявлення позитивних факторів - виявлення негативних факторів - аналіз нейтральних факторів

**Бенчмаркінг:**

- порівняння з передовими аналогами з метою запозичення передових практик та досвіду

**Спільноти практиків** (на електронних платформах)

**Аналітична інформація органів управління територією**

**Статистична інформація**

**Соціологічні дослідження** (опитування населення, фокус-групи)

# Ситуаційний аналіз (1)

**1. НАСЕЛЕННЯ**

- 1.1. Кількість населення. Народжуваність-смертність
- 1.2. Міграції (прибуло-вибуло)
- 1.3. Структура населення за віком
- 1.4. Структура населення за гендерною ознакою (чоловіки-жінки)
- 1.5. Структура населення за освітою.

**2. ЖИТЛО**

- 2.1. Частка багатоквартирного житла.
- 2.2. Структура житлового фонду за технічним станом: нові будинки, у жилому стані, вимагають ремонту, у аварійному стані.
- 2.3. Стан забезпечення житла комунальними мережами: електрифікація, газифікація, центральний водопровід, каналізація, місця збору твердих побутових відходів.

**3. ЗАЙНЯТІСТЬ І ДОХОДИ**

- 3.1 Зайнятість: загальний рівень, структура (чи кількість працюючих) та тенденції зміни зайнятості за секторами економіки, бюджетному та державно-управлінському секторах.
- 3.2 Заробітна плата: середня заробітна плата за видами діяльності, у різних секторах економіки
- 3.3 Безробіття: структура зареєстрованого безробіття (за віковою, гендерною ознаками), рівень прихованого безробіття, навантаження на одне робоче місце.

# Ситуаційний аналіз (2)

**4. ЕКОНОМІКА ТА ІНВЕСТИЦІЇ**

- 4.1 Суб’єкти господарської діяльності: бюджетоутворюючі підприємства (з визначенням форми власності), їх види продукції (послуг) та прибутковість.
- 4.2. Загальна кількість малих суб’єктів господарювання (ПП, ФОП тощо), їх види продукції та обсяги виробництва.
- 4.3. Тенденції зміни обсягів виробництва та збуту продукції на території ОТГ.
- 4.4 Найбільші роботодавці – кількість робочих місць на великих, середніх та ключових малих підприємствах.
- 4.5. Рівень та географія експорту/ імпорту продукції та послуг.
- 4.5. Якісна характеристика земельних ресурсів, с/г спеціалізація (зерно, овочі, тваринництво, молочно-товарне виробництво…).
- 4.6. Рівень і структура прямих інвестицій (у т. ч. іноземних) за видами діяльності, інвестиції в основний капітал.
- 4.7. Основні надходження до місцевого бюджету, розмір бюджету ОТГ, зокрема бюджету розвитку.

**5. СОЦІАЛЬНА ТА КОМУНАЛЬНА ІНФРАСТРУКТРА**

- 5.1. Лікувальні, дошкільні та шкільні, професійно-технічні навчальні, спортивно-фізкультурні заклади, їх місткість та наповнюваність.
- 5.2. Транспортна та дорожня інфраструктура.
- 5.3. Енергоспоживання, основі вид палива, що застосовуються у домогосподарствах, соціальних та промислових об’єктах. Енергоефективність, альтернативні джерела енергії
- 5.4. Водопостачання. Водовідведення
- 5.5. Інфраструктура телекомунікаційної мережі – стаціонарний та мобільний зв'язок, радіозв’язок, мережа Інтернет.

# Ситуаційний аналіз (3)

**6. ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ТА САНІТАРНИЙ СТАН ТЕРИТОРІЇ**

- 6.1. Основні забруднювачі повітря на території ОТГ, обсяги викидів шкідливих речовин в атмосферу.
- 6.2. Якість питної та технічної води.
- 6.3. Рівень забруднення ґрунтів.
- 6.4. Рівень забруднення ґрунтових вод, річок та ставків.
- 6.5. Збір, переробка та утилізація твердих промислових  та побутових відходів.

**7. ТУРИЗМ**

- 7.1. Історичні та етнічні пам’ятки, цікаві природні місця, місця публічного інтересу.
- 7.2.  Туристична індустрія, наявність та місткість готелів, місць громадського харчування

# Ситуаційний аналіз (4)

**8. ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ РОЗВИТКУ**

- 8.1. Наявність вільної нерухомості для розвитку бізнесу.
- 8.2. Наявність вільних земельних ділянок
- 8.3. Наявність промислових зон, покинутих виробничих приміщень
- 8.4. Наявність водних ресурсів для підприємництва.
- 8.5. Ринкова, інформаційна, інженерна інфраструктура забезпечення й підтримки підприємництва.
- 8.6. Наявність ринків на території та їх просторова доступність і зручність.

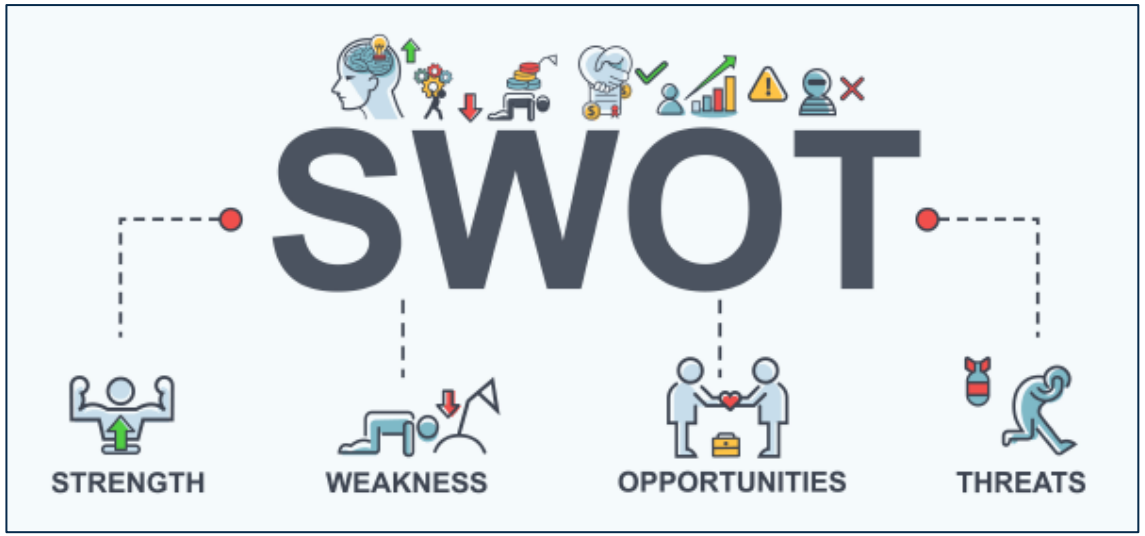
**9 . ОСОБЛИВОСТІ ТА ЯВНІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ГРОМАДИ. ПОТОЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ**

- 9.1. Інвестиційна діяльність, яку розпочато на цей час, наміри на найближчі три роки.
- 9.3. Чинні муніципальні проекти та програми (за фінансової підтримки ДФРР, Обласної ради, інших джерел).
- 9.4. Діяльність громадських організацій.
- 9.5. Самосвідомість та соціальна активність громади.

# SWOT-аналіз та інтерпретація його результатів

**Англійська абревіатура від:**

- Strength – сила
- Weakness – слабкість
- Opportunities – можливості
- Threats – загрози




- Аналіз **зовнішнього та внутрішнього** середовища для визначення його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього оточення
- Забезпечує повне **системне уявлення про ситуацію**, надає повноцінну інформацію для розробки стратегій

# SWOT-аналіз

**Strength**
**(сильні сторони) –**

внутрішні особливості й фактори території, що сприяють її розвитку

**Weakness**
**(слабкі сторони) –**

внутрішні особливості й фактори території, що ускладнюють її розвиток

**Opportunity (можливості)** - зовнішні умови чи фактори, що існують або з високою вірогідністю виникнуть у майбутньому і можуть сприяти розвитку території

**Threat (загрози)** – наявні або можливі у майбутньому зовнішні для території умови чи фактори, несприятливі або небезпечні для розвитку території

**SWOT-аналіз**
є способом систематизації обсяжної різнорідної аналітичної інформації в аспектах визначення зовнішніх можливостей-загроз і сильних-слабких сторін території та громади

# SWOT-аналіз: приклад N-ської ТГ

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| 1. Сприятливі погодно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства.<br>2. Більшість земель сільськогос-подарського призначення району становлять ґрунти чорноземного типу.<br>3. Наявність родовищ граніту.<br>4. Наявність доріг загально-державного значення.<br>5. Достатня кількість трудових ресурсів належної якості для забезпечення потреб роботодавців.<br>6. Близькість великих індустріальних центрів.<br>7. Вигідне територіальне розташування. | 1. Недостатня громадська активність населення.<br>2. Відсутність переробки та утилізації твердих побутових відходів.<br>3. Брак інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу.<br>4. Зниження родючості ґрунтів через недотримання сівозмін унаслідок моногалузевості сільського господарства.<br>5. Скорочення населення та його старіння, збільшення частки населення непрацездатного віку.<br>6. Поганий стан доріг в населених пунктах новоутвореної громади. |

# SWOT-аналіз: приклад N-ської ТГ

| Можливості | Загрози |
|---|---|
| 1. Запровадження сучасних технологій переробки та використання відходів біомаси сільськогосподарського виробництва.<br>2. Розвиток агропромислового комплексу, підвищення ефективності використання сільськогосподарських земель за рахунок запровадження досягнень міжнародної практики, інновацій і технологій.<br>3. Зростання світового попиту на продукцію АПК.<br>4. Продовження реформ в Україні сприятиме покращенню бізнес-клімату. | 1. Військовий конфлікт на сході країни.<br>2. Несприятливий бізнес-клімат в Україні.<br>3. Нестабільність природно-кліматичних умов, що може призвести до змін у сільському господарстві.<br>4. Погіршення стану довкілля внаслідок продовження політики незбалансованого природокористування.<br>5. Конкуренція об'єднаних громад за ресурси (кошти ДФРР та МТД, експертна допомога,тощо).<br>6. Безповоротна міграція в інші міста України. |

# SWOT-аналіз

| Бердянськ: Сильні сторони | Бердянськ: Слабкі сторони |
|---|---|
| | Сезонність надання курортних послуг |
| | Низький рівень сервісу курортних послуг |
| Вигідне географічне розташування у Північному Приазов'ї | Слабке просування бренду міста в інформаційному просторі |
| Рекреаційні ресурси (природні пляжі Бердянської коси) | Відсутність зручного транспортного сполучення з містом Бердянськ |
| Традиційний образ “Місто-курорт”, “Сімейний курорт” | Недостатньо розвинуте транспортне сполучення центру міста з курортними зонами |
| Потужний морський порт | Нерозвинута інфраструктура активного дозвілля й розваг для цілорічного відпочинку |
| Розвинута інфраструктура оздоровлення | Моральне та фізичне зношення виробничих фондів |
| Багатогалузевий виробничий комплекс, що забезпечує цілорічне працевлаштування населення | Використання на виробництві застарілих неекологічних технологій |
| Підготовлена команда кваліфікованих управлінців | Відсутність власної сировини для виробничих підприємств |
| Перший в Україні Центр надання муніципальних послуг | Нерегулярне постачання водопровідної води в літній період |
| Традиції самоорганізації населення | Недостатньо високий рівень якості надання комунальних послуг |
| Променад у центрі міста з “родзинками” (скульптурні групи, ротонда тощо) | Відсутність системи надання послуг для інвестора |

# ABC-аналіз
# метод впорядкування інформації

**Advantage (перевага)**

**Barrier (бар'єр)**

**Controversial (спірний)**

**Стратегічна передумова** –
все, що суттєво впливає (або буде впливати)
на розвиток території.

# ABC-аналіз
# метод впорядкування інформації

## Advantage (перевага)

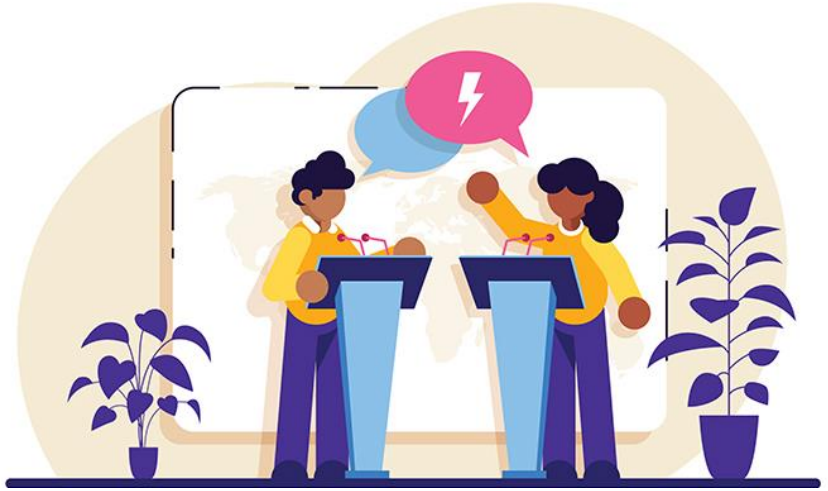
- Чи даний факт з реальності громади є **ПЕРЕВАГОЮ** з точки зору її розвитку?
- Чи завдяки тому, що даний факт має місце, розвиток території буде легший, наступить скоріше, піде кращим шляхом?

# ABC-аналіз
# метод впорядкування інформації

## Barrier (бар'єр)

- Якщо ні, якщо це не козир, можливо це **БАР’ЄР** для розвитку громади?
- Через існування даного факту розвиток буде важчий, повільніший, більш невизначений, або піде в небажаному напрямку?

# ABC-аналіз
# метод впорядкування інформації



## Controversial (спірний)

- Якщо ні, якщо наш факт не є козирем, не є бар'єром, то можливо це **СПІРНЕ ПИТАННЯ**, тема для додаткового аналізу?
- Адже буває так: знаємо, що даний факт явно вплине на розвиток подій, але не знаємо, яким буде вплив.

# ABC-аналіз: рейтинг факторів

**5 – Ключовий фактор**
*має вирішальне значення для розвитку всієї громади*

**4 – Дуже важливий фактор**
*має вирішальне значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території громади, або важливе (але не вирішальне) значення для всієї громади*

**3 – Важливий фактор**
*має велике (але не вирішальне) значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території громади, або середньо-важливе значення для всієї громади*

**2 – фактор середньої важливості**
*має середнє значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території громади, або незначний вплив на розвиток всієї громади*

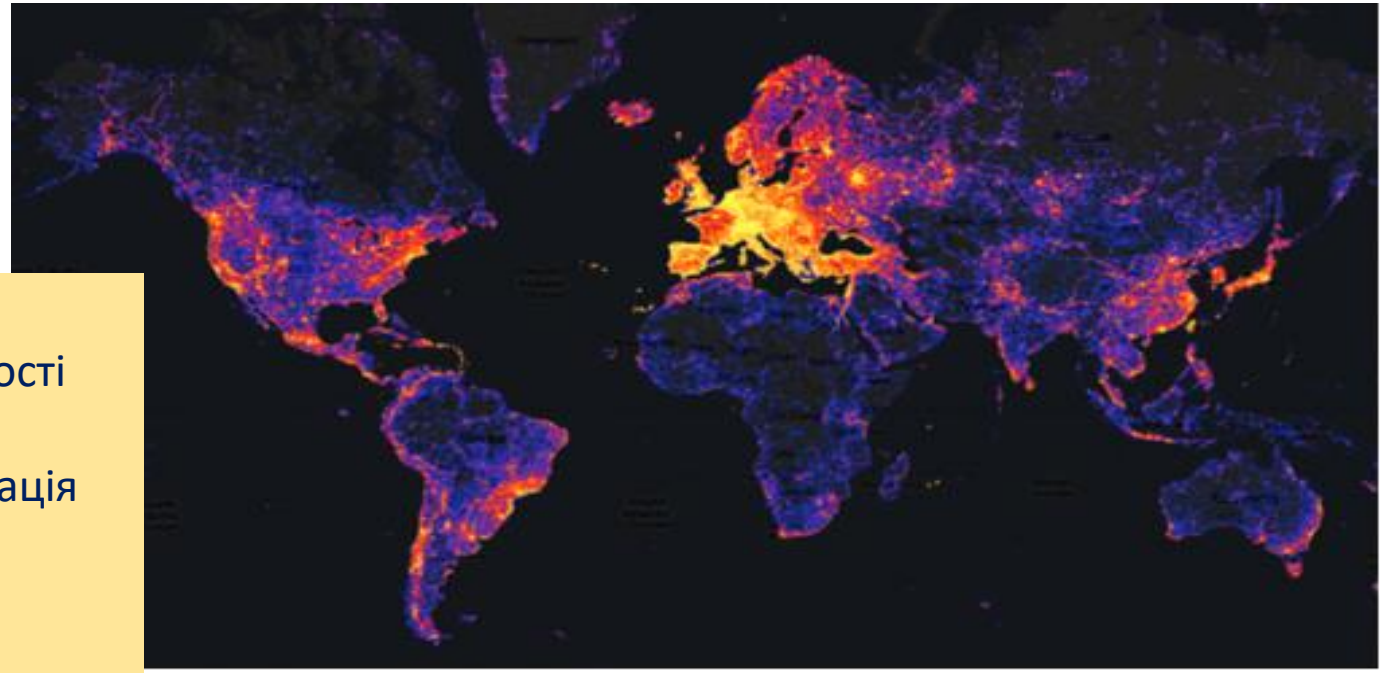
**1 – Фактор низької важливості**
*має низьке значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території громади, або незначний вплив на розвиток всієї громади*

# ABC-аналіз: змінюваність у часі

| | |
|---|---|
| Фактор, значення якого стрімко зростає | ↑ |
| Фактор, значення якого зростає | ↗ |
| Незмінний фактор, значення якого стабільне | → |
| Фактор, значення якого повільно зменшується | ↘ |
| Фактор, значення якого різко зменшується | ↓ |
| Фактор, змінюваність якого невідома | ? |

# Бенчмаркінг як інструмент аналізу корисного досвіду розвитку громад і використання його в стратегіях

**Бенчмаркінг** *(Benchmarking)* – порівняння з передовими аналогами (територіями, підприємствами, організаціями)

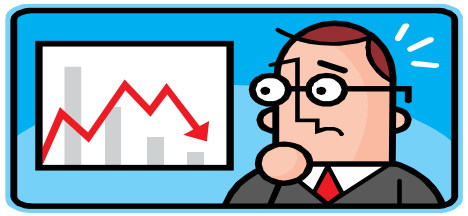


**Можливості бенчмаркінгу:**

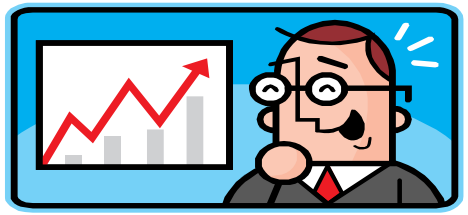
- Порівняння результатів та процесів діяльності й виявлення слабких місць або переваг
- Запозичення передового досвіду й мінімізація ризиків
- Виявлення передових тенденцій
- Розширення інформаційної бази для визначення пріоритетів стратегічної діяльності
- Формування готовності персоналу до змін

# Бенчмаркінг це інструмент, що допомагає нам зрозуміти:

- де ми зараз є



- де ми хочемо бути



- як туди дістатися

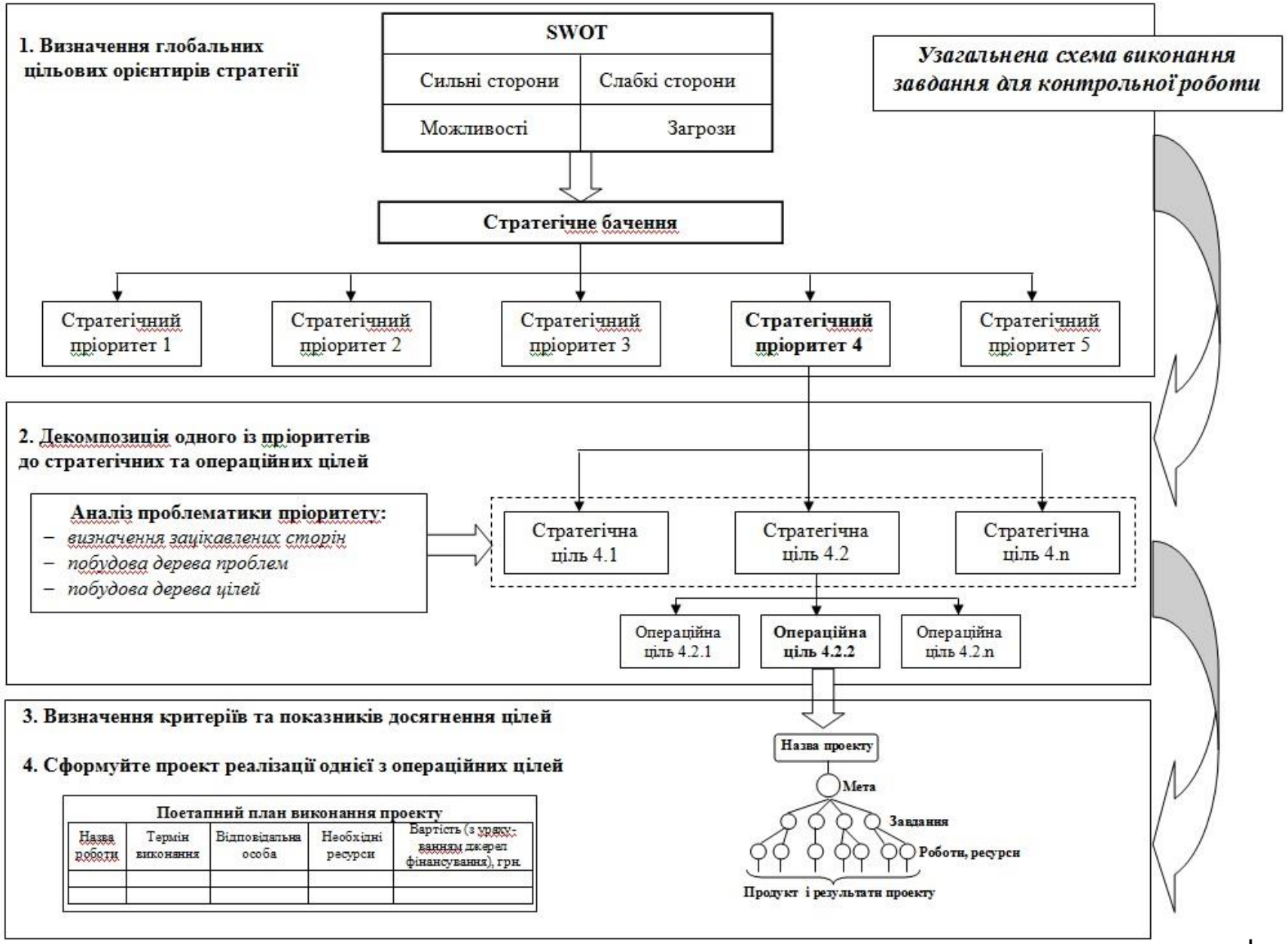
# Результати аналізу

## Комплекс проблем функціонування й розвитку території за основними сферами її життєдіяльності

| Сфери, що переважно забезпечують надходження до бюджету | Сфери, що переважно потребують витрат бюджетних коштів |
|---|---|
| ▪ промислово-господарський комплекс<br>▪ підприємництво<br>▪ туризм і курортна діяльність<br>▪ невиробнича комерційна сфера<br>▪ платні послуги | ▪ гуманітарна<br>▪ соціально-культурна<br>▪ інші бюджетні |

Проблематика є підставою для розробки **сценаріїв розвитку** (інерційний, модернізаційний)

# 2.6. Декомпозиція стратегічних цілей до рівня операційних цілей та завдань



# **Наступне завдання –** *формулювання місії, декомпозиція стратегічного бачення, побудова дерева цілей*

**Місія**
**(організації, міста, території…)**

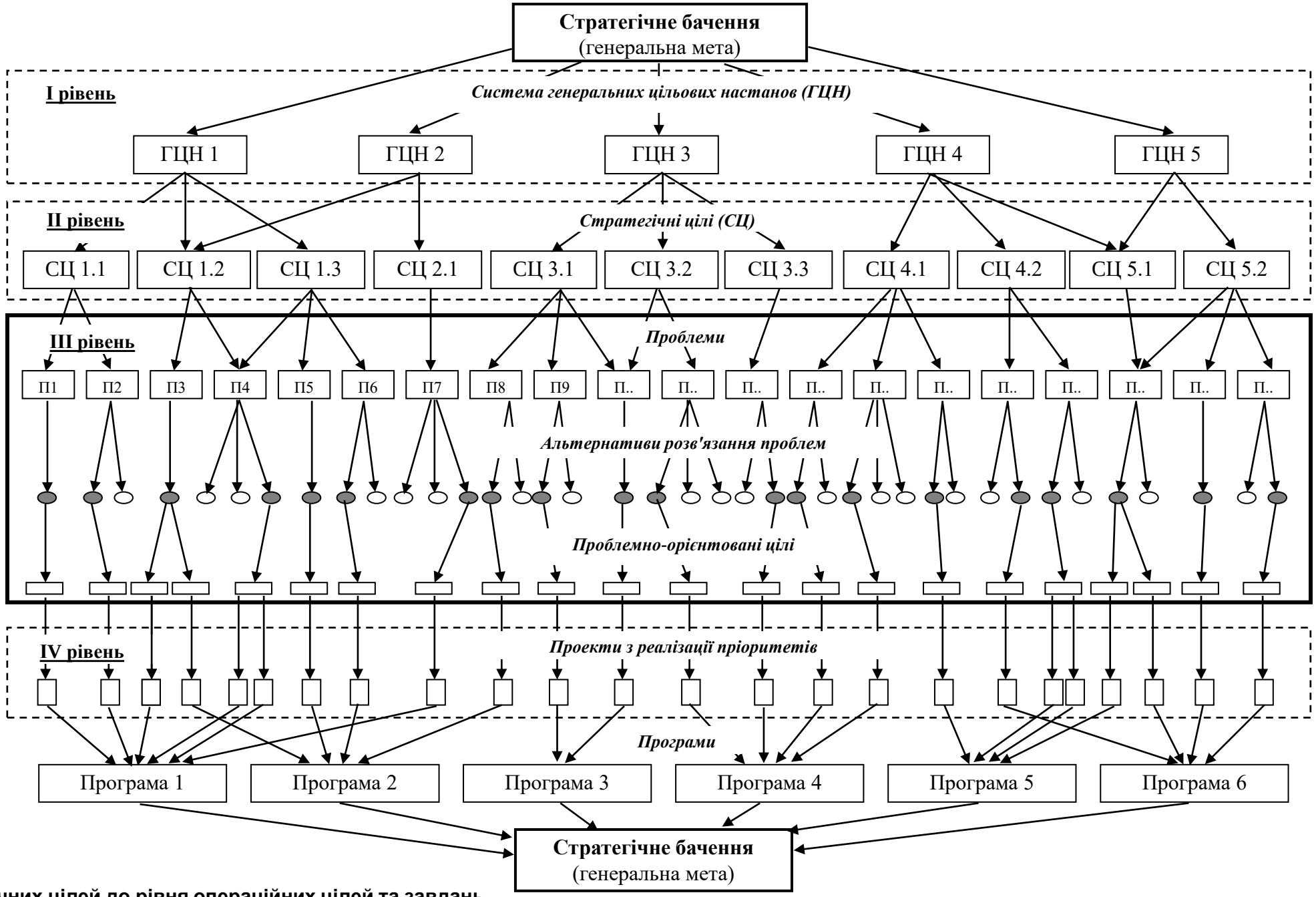
**Стратегічне бачення**

**Стратегічна ціль А**
- **Операційна ціль А.1**
  - **Завдання А.1.1**
  - **Завдання А.1.2**

**Стратегічна ціль В**
- **Операційна ціль В.1**
  - **Завдання В.1.1**
  - **Завдання В.1.2**

**Стратегічна ціль С**
- **Операційна ціль С.1**
  - **Завдання С.1.1**
  - **Завдання С.1.2**

# Принципова схема декомпозиції комплексної генеральної мети розвитку міста



# 2.7. Ресурсне планування

**Стратегічний план**, який є невід'ємним елементом **стратегії**, відображає потребу в ресурсах (фінансових, матеріальних, технічних, людських тощо) для досягнення стратегічних та операційних цілей і завдань

**Будь-які ресурси завжди є обмеженими**

**Процес ресурсного планування можна представити у такому узагальненому вигляді**:

- Для досягнення стратегічної цілі G, необхідно реалізувати операційні цілі G1, G2 та G3.
- Для досягнення операційної цілі G1, потрібні ресурси r1, r2, r3 …, використання яких забезпечить успішну реалізацію завдань T1, T2, T3.
- Для досягнення операційної цілі G2, потрібні ресурси r4, r5, r6 …, використання яких забезпечить успішну реалізацію завдань T4, T5, T6.
- Для досягнення операційної цілі G3, потрібні ресурси r7, r8, r9 …,
- використання яких забезпечить успішну реалізацію завдань T7, T8, T9.

Інструментами реалізації стратегічних та операційних цілей і завдань є **ПРОЄКТИ**!

# Проєктний підхід як інструмент реалізації стратегічних та операційних цілей і завдань

**Для реалізації завдання розроблюється проєкт, у якому чітко визначено:**

- роботи (заходи);
- терміни виконання робіт;
- відповідальність;
- необхідні ресурси.

**На основі результатів реалізації проєктів завжди можна оцінити ефективність та якість стратегічної діяльності органу публічного управління**

# Проєктний підхід як інструмент реалізації стратегічних та операційних цілей і завдань

**Під час ресурсного планування із застосуванням проєктного підходу:**

- визначається необхідний для стратегії в цілому обсяг фінансових, матеріальних, технічних, людських та інших ресурсів
- обґрунтовується, як їх розподілити у рамках визначених пріоритетів та часових горизонтів реалізації стратегії

# 2.8. Планування ризиків та загроз нереалізації стратегії

- Для забезпечення сталості рішень щодо визначення стратегічних цілей в умовах складності їх вибору, ресурсних обмежень тощо, необхідно враховувати зовнішні та внутрішні ризикові фактори, які можуть негативно вплинути на хід реалізації стратегії

- Сприятливі й несприятливі фактори (географічні, екологічні, демографічні, ресурсні, історичні та ін.) визначаються у процесі SWOT-аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища

- Планування ризиків та система запобігання ризикам або зменшення негативного впливу здійснюється по кожному проєкту з портфеля проєктів стратегії

# 2.9. План комунікацій з громадськістю

Реалізація Стратегії є складним багатостороннім процесом, який передбачає виконання одночасно багатьох завдань за участю різних стейкголдерів та учасників, основними з яких є:

- виконком місцевої ради, який несе основну відповідальність за виконання Стратегії;
- депутатський корпус;
- актив територіальної громади;
- бізнес-партнери;
- зовнішні партнери та ін.

Кожен зі стейкголдерів має певний ступень впливу на процес стратегічного розвитку Громади, власні інтереси та можливості.

Саме складність взаємодії та координації діяльності усіх учасників ставить питання щодо розбудови системи дійового та раціонального управління ходом розроблення та реалізації Стратегії, одним із інструментів якого є налагодження комунікацій із громадськістю.

**Чим ширшою буде участь громади у розробленні стратегії, тим більше шансів на її успішну реалізацію**

Під час роботи над стратегією необхідно звернути увагу на те, що ключові результати, які отримано за всіма етапами підготовки стратегічного документу, мають бути оприлюднені. Вони мають обговорюватися зі стейкголдерами та бути представленими громаді для врахування її думки.

**План комунікацій з громадськістю має включати як мінімум 4 зустрічі**

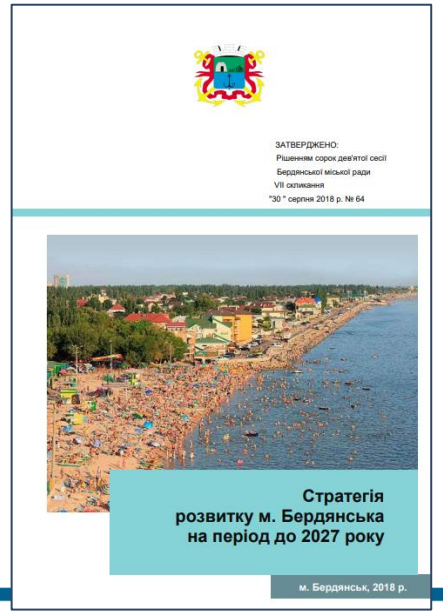
До питань, які мають обов’язково обговорюватися з громадою, віднесено:

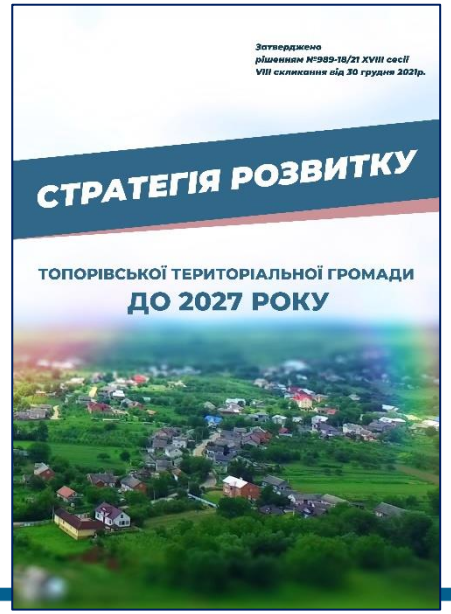
- перелік проблем, які потребують розв’язання;
- результати SWOT-аналізу;
- концепція стратегічного вибору: місія, стратегічне бачення, стратегічні цілі (пріоритети);
- підсумковий документ – проект Стратегії розвитку територіальної громади, який містить повний перелік проєктів, що складають портфель проєктів стратегії.

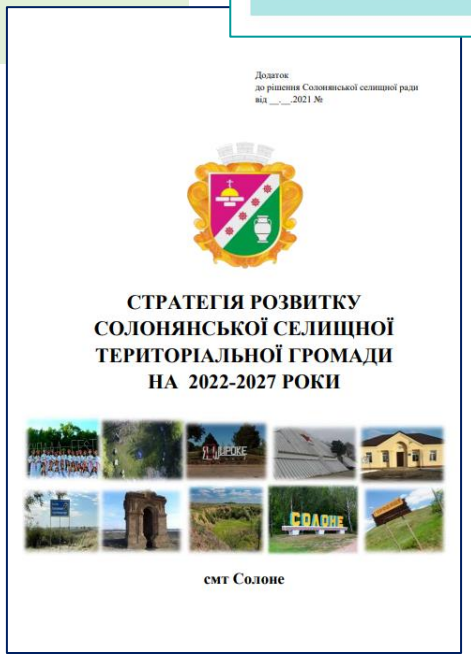
Після кожного обговорення зі стейкголдерами та громадою за потреби на засіданні робочої групи з розроблення стратегії вносяться відповідні корективи

# 2.10. Затвердження стратегічного плану

Основою управління реалізацією Стратегії
є **підсумковий документ Стратегії**,
який має бути оприлюднений на сайті органу
публічного управління, у ЗМІ тощо, погоджений з
громадою
і затверджений сесією відповідної ради
(сільської, селищної, міської, обласної)



# Висновок

Стратегічне планування розвитку території (села/селища/міста/району/області/країни) або галузі господарського комплексу країни відображається конкретним системним документом - стратегією, яка описує модель (виходячи з реальних зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу) майбутнього населення території; визначає орієнтири та критерії для прийняття рішень всіма суб’єктами процесів саморозвитку території (інвесторами, місцевим бізнесом, владою, населенням) відповідно до наміченої перспективи; фіксує дії, які забезпечать досягнення узгоджених громадою цілей, зобов’язання та домовленості сторін щодо участі у процесі зміни соціокультурного і просторового середовища.

Інструменти, що застосовуються на всіх етапах стратегічного планування – стратегічний аналіз та синтез.

Формування плану комунікацій з громадськість для узгодження з нею стратегічного вибору розвитку території є надзвичайно важливим для забезпечення успіху стратегії.

Також важливу роль для успішної реалізації стратегії грає якісне планування ризиків та загроз та ресурсне планування.

# Питання для самоконтролю до теми 2:

1. Охарактеризуйте особливості стратегічного планування розвитку територій на різних рівнях публічного управління
2. Назвіть ключові етапи та розкрийте логіку стратегічного планування
3. Розкрийте сутність підготовчого (організаційно-інституційного) етапу розробки стратегії
4. Які ключові стейкголдери мають входити до складу робочої групи з розроблення стратегії розвитку території (громади, галузі)?
5. Які інструменти стратегічного аналізу доцільно застосовувати під час розроблення стратегії розвитку території (громади, галузі)?
6. Для чого здійснюється декомпозиція стратегічних цілей?
7. На якому етапі розроблення стратегії відбувається ресурсне планування?
8. У чому полягає важливість планування ризиків та загроз?
9. Як часто мають відбуватися комунікації з громадськістю під час розроблення відповідної стратегії розвитку?
10. Охарактеризуйте процедуру затвердження стратегічного плану

# Список рекомендованих джерел до теми 2:


1. Інноваційні інструменти забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах економіки знань : навч. посіб. у слайдах / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко. Дніпро : Грані, 2018. 220 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018_Innovative%20instruments_navch_pos.pdf
2. Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього : монографія / кол. авт. ; за заг. та наук. ред. І. А. Чикаренко, Т. В. Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 162 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic_choice-2021.pdf
3. Практичний посібник з питань формування спроможних територіальних громад / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 164 с.
4. Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього : монографія / кол. авт. ; за заг. та наук. ред. І. А. Чикаренко, Т. В. Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 162 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic_choice-2021.pdf
5. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text
7. 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. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text

# Тема 3.
# Інструменти реалізації стратегії.
# Стратегічне управління

3.1. Проєктний та кластерний підходи до реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територій та громад

3.2. Smart-спеціалізація стратегії регіонального розвитку

3.3. Моніторинг та контроль ходу реалізації стратегії

3.4. Аналіз ризиків та відхилень від планованих результатів

3.5. Процеси коригування та внесення змін до частини стратегічного плану, що залишилася

3.6. Оцінювання результатів реалізації стратегії

3.7. Основні причини невдач під час реалізації стратегій розвитку територій та громад

# 3.1. Проєктний та кластерний підходи до реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територій та громад

## Проєктний підхід та проєкт

**Ідея проєктного підходу**

системний впорядкований та програмований перехід від вихідного стану системи до заздалегідь визначеного бажаного і можливого її стану з урахуванням заданих обмежень

**Не існує однозначного визначення категорії «ПРОЄКТ»!**

# Проєктний підхід та проєкт

- **ПРОЄКТ** *(означення методологічне)* **–**
  це **тимчасова діяльність** для створення **цінності** завдяки **унікальній** властивості **продукту** проєкту в рамках **досягнення місії** соціально-економічної системи

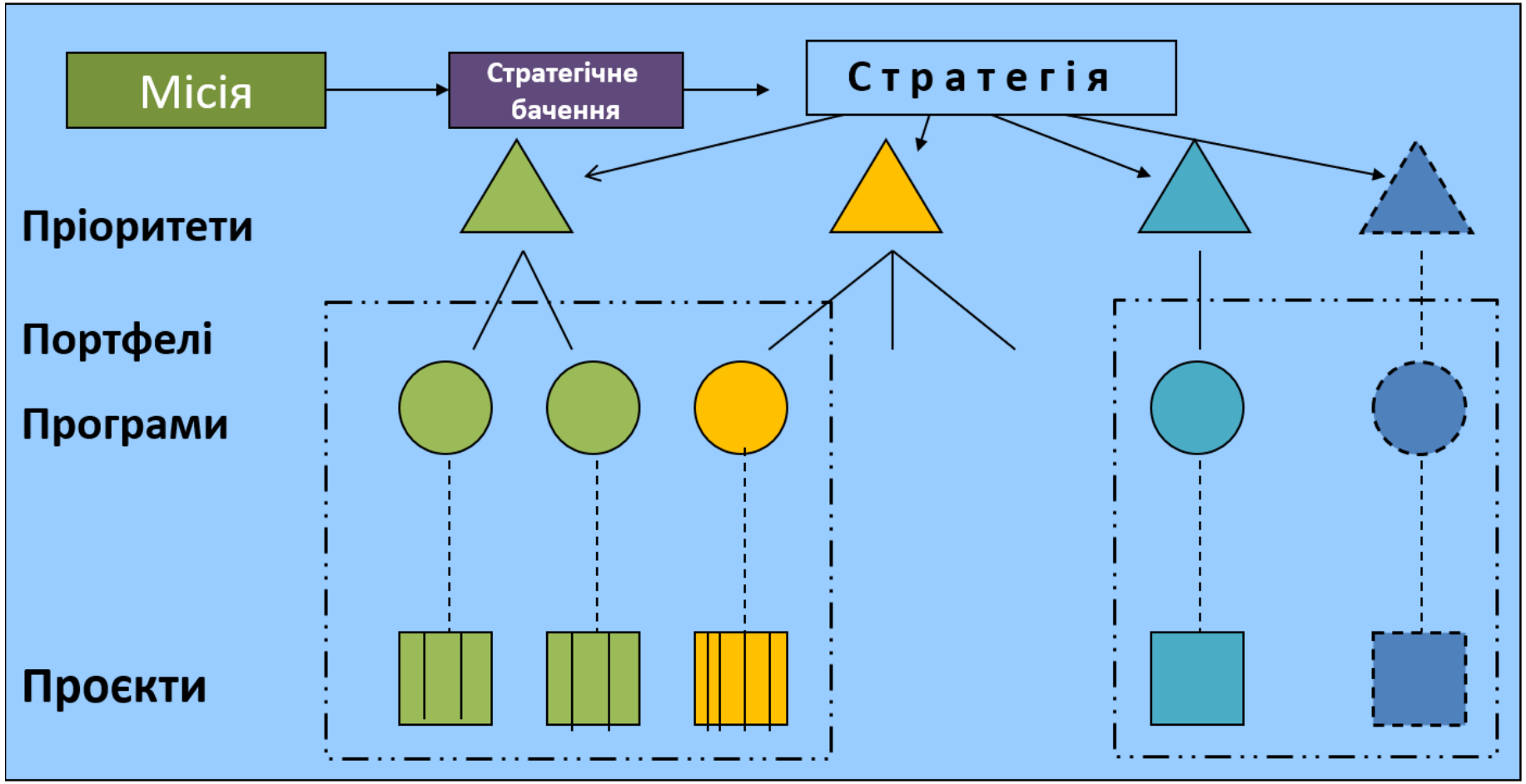
Рач В. А., Россошанська О.В. , Медведєва О.М., 2010.
Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку

- **ПРОЄКТ (project) –** єдиний **процес**, який складається із сукупності **скоординованих** та **контрольованих** видів **робіт** з **датами початку та закінчення**, виконуваний задля досягнення **мети**, що відповідає конкретним **вимогам**, і містить **обмеження** щодо **строку, вартості та ресурсів**

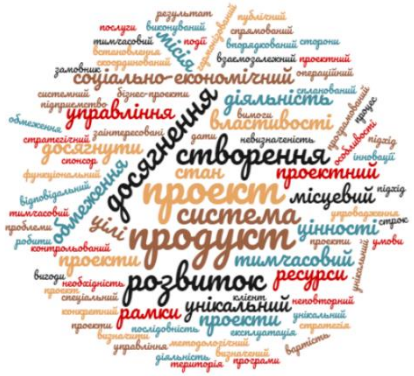
ДСТУ ISO 10006:2005 (ISO 10006:2003, IDT)
Національний стандарт України. Системи управління якістю.
Настанови щодо управління якістю в проєктах (3.5)

# Інтеграція стратегічного і проєктного підходів

**Кожен ПРОЄКТ має розглядатися з позицій загальної СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ як інструмент її реалізації, а СТРАТЕГІЯ – реалізовуватися на засадах проєктного підходу до реалізації пріоритетів**



# Проєкти, програми, портфелі

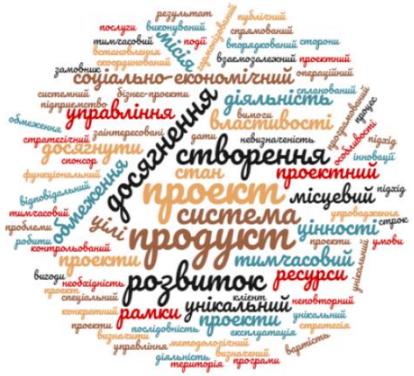



**Програма (program) –**
група **пов'язаних** один з одним проєктів, підпрограм
і заходів програми, що координуються для отримання загального
ефекту, який не можливо було б отримати
за умов реалізації проєктів окремо

- Тому програми можуть містити елементи робіт,
  що пов'язані, але лежать поза межами того обсягу робіт,
  що входять до окремих проєктів групи
  (наприклад, діяльність Координаційної ради програми,
  презентація програми, моніторинг ходу реалізації
  та оцінювання програми у цілому)
- Проєкт може бути чи не бути частиною програми,
  але програма завжди містить проєкти

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Project Management Institute, Inc. ; Sixth Edition, 2017. 756 p.

# Проєкти, програми, портфелі




**Портфель (portfolio) –**
проєкти, програми, підпортфелі та операційна діяльність, що **керуються як група** з метою досягнення стратегічних цілей

- Проєкти або програми портфеля не обов'язково є взаємозалежними або пов'язаними безпосередньо
- Елементи портфеля можуть конкурувати за ресурси відповідної системи
- Управління портфелями сфокусовано на забезпеченні аналізування проєктів і програм з метою встановлення пріоритетів під час розподілу ресурсів, а також узгодження і приведення у відповідність управління портфелем зі стратегією

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Project Management Institute, Inc. ; Sixth Edition, 2017. 756 p.

# Проєктний підхід як передумова програмно-цільового бюджетування

- Поєднання стратегічного і проєктного підходів створює передумови для переходу на програмно-цільове формування бюджету
- Має бути забезпечений тісний логічний зв'язок стратегії і системи фінансового забезпечення її реалізації (бюджету)
- При програмно-цільовому бюджетуванні, що орієнтоване на соціально визначений результат і прозорість витрачення бюджетних коштів, акценти робляться на тому,
  - що конкретно і скільки потрібно зробити для задоволення нагальних потреб громадян,
  - у який термін це буде зроблено,
  - і скільки це буде коштувати платникам податків?

Отже, **фінансуванню підлягають конкретні проєкти реалізації стратегічних пріоритетів**, а не бюджетні установи, які традиційно одержують бюджетні кошти «на утримання»

**Програма регіонального розвитку (інвестиційна програма регіонального розвитку)** – комплекс взаємопов’язаних завдань та заходів середньострокового характеру, спрямованих на досягнення визначених Державною стратегією регіонального розвитку України цілей, що реалізується через проекти регіонального розвитку, об’єднані спільною метою

**Місцева програма розвитку** – комплекс взаємопов’язаних завдань та заходів довготривалого характеру, спрямованих на досягнення визначених стратегією розвитку територіальної громади цілей, оформлений як документ, що затверджується відповідною сільською, селищною, міською радою та реалізується через проекти місцевого розвитку, об’єднані спільною метою

Про засади державної регіональної політики :
Закон України від 5 лютого 2015 року
№ 156-VIII (зі змінами)

**Проєкт регіонального розвитку (інвестиційний проект регіонального розвитку)** – комплекс взаємопов’язаних заходів для розв’язання окремих проблем регіонального розвитку, спрямованих на досягнення цілей, визначених Державною стратегією регіонального розвитку України або регіональною стратегією розвитку та/або планом відновлення та розвитку регіонів, що впливає на макрорегіон, регіон чи його частину, оформлений як документ за встановленою законодавством формою, яким визначаються дії учасників проекту, а також ресурси, необхідні для досягнення цілей проекту протягом встановлених строків

**Проєкт місцевого розвитку** – комплекс взаємопов’язаних заходів для розв’язання окремих проблем розвитку територіальної громади, спрямованих на досягнення цілей, визначених стратегією розвитку територіальної громади та/або планом відновлення та розвитку територіальної громади

Про засади державної регіональної політики :
Закон України від 5 лютого 2015 року
№ 156-VIII (зі змінами)

# Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення

У світлі змін, які відбуваються внаслідок реформування практично всіх сфер суспільного життя, особливої актуальності набувають процеси переходу національної економіки на ***інноваційну модель розвитку*** та формування в країні якісно кращого інвестиційного середовища

Проблему підйому національної економіки на належний рівень можна вирішити, зокрема, шляхом запровадження ***кластерного підходу*** *(від англ. cluster – група, скупчення, зосередження)* до діяльності організацій, установ та підприємств різних форм власності, а саме, через створення територіально-галузевих інтеграційних об'єднань суб'єктів, зацікавлених у кінцевому результаті

# Роль кластерного підходу

Для муніципальних утворень, особливо тих, де провідну роль грає малий та середній бізнес, запровадження кластерного підходу має визначальну роль, тому як саме він **створює умови** для розвитку і забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які є основною податковою базою міста та інструментом забезпечення зайнятості його населення

**Кластер** *(kluster)* – територіально-галузеве інтеграційне об'єднання підприємств та організацій, націлених на інноваційний розвиток, взаємодоповнюючих один одного і посилюючих власні конкурентні переваги за рахунок спільного синергетичного ефекту

# Розвиток кластерного підходу в Україні

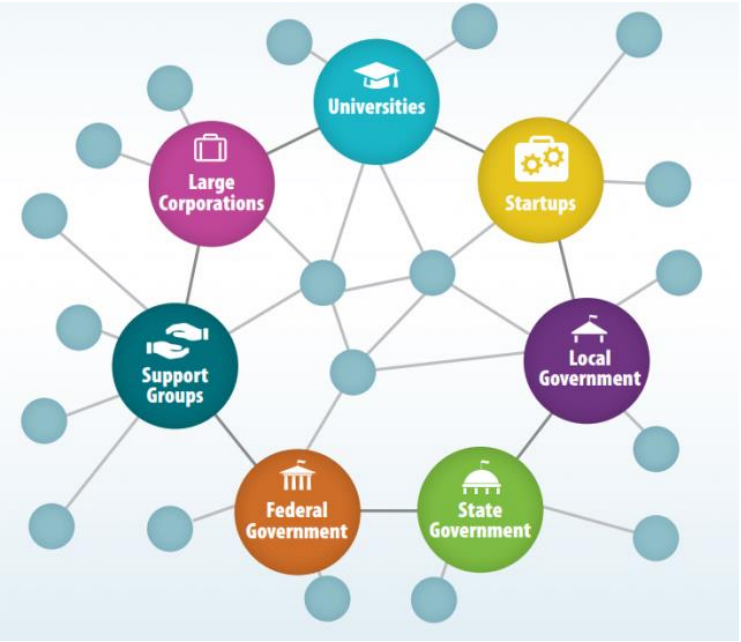
**В Україні кластерний підхід почав запроваджуватися з 1998 р., але й досі не набув особливої популярності і здійснюється несистемно**.

За цей період лише невелика кількість підприємств та організацій пройшли стадію «неформальної кластеризації», що обумовлено:

- відсутністю відповідного нормативного забезпечення, зокрема, стратегії і програми кластеризації національної економіки;
- недостатністю науково-методичного забезпечення та належної інформаційної бази щодо створення та досвіду функціонування кластерів в Україні;
- слабкою популяризацією кластерного підходу серед організацій та підприємств різних форм власності;
- незацікавленістю малого та середнього бізнесу в інтеграції їх діяльності та формуванні системи спільних інтересів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності як самого кластеру, так і країни в цілому

# 7 основних ознак кластера

- Кластери як одна із форм кооперації суб'єктів господарювання сприяють зміцненню партнерських взаємовідносин у так званому трикутнику
«**влада – бізнес – громада**».
- Існує багато тлумачень поняття «кластер», при цьому змістовне навантаження цього терміну протягом останнього часу залишається практично незмінним



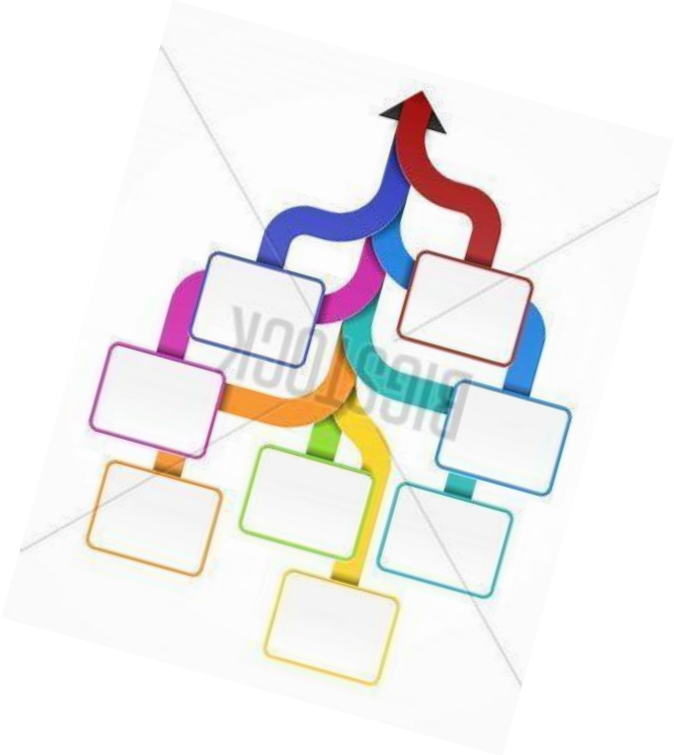

**Кластер** *(kluster)* **–** система постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, дослідницьких інститутів, що взаємодіють у процесі створення додаткової вартості

***Макл Портер,***
один із засновників теорії кластеризації,
професор Гарвардської бізнес-школи

# Концепція формування кластеру на основі інтеграції «4К»

- ***концентрації*** – у межах локальної території;
- ***конкуренції*** – усередині кластера в боротьбі за споживача, за його завоювання та утримання;
- ***конкурентоспроможності*** – на ринку за рахунок високої продуктивності праці, обумовленої спеціалізацією і взаємодоповнюваністю учасників;
- ***кооперації*** – залученні споріднених галузей та місцевих владних та наукових інституцій для отримання синергетичного ефекту

# Переваги застосування кластерного підходу в муніципальному утворенні

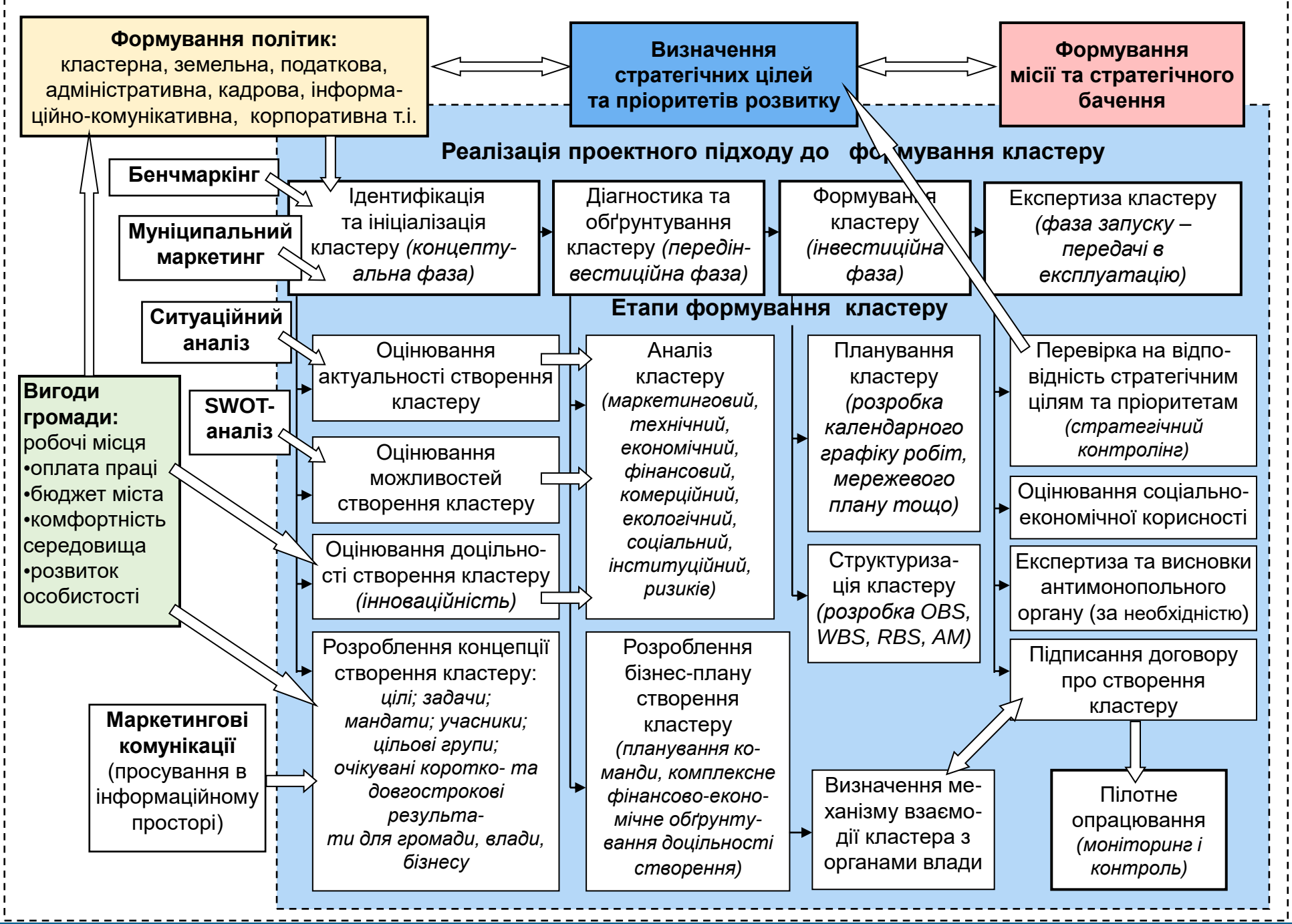


- підвищення ефективності та результативності діяльності малих та середніх підприємств;
- збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів;
- тиражування знань, досвіду, успішних методик, моделей та алгоритмів на інші підприємства, які входять у кластер, що значно підвищує їх економічну стійкість;
- покращення кадрової інфраструктури бізнесу;
- створення можливостей для запровадження інновацій та виходу на зовнішній ринок, у т.ч., міжнародний;
- формування основи для отримання додаткових конкурентних переваг, що обумовлені не властивостями товару, а наявністю розвинутих систем його просування;
- забезпечення керованого розвитку муніципального утворення, підвищення ефективності реалізації відповідних стратегій, програм, проектів

# Створення кластерів

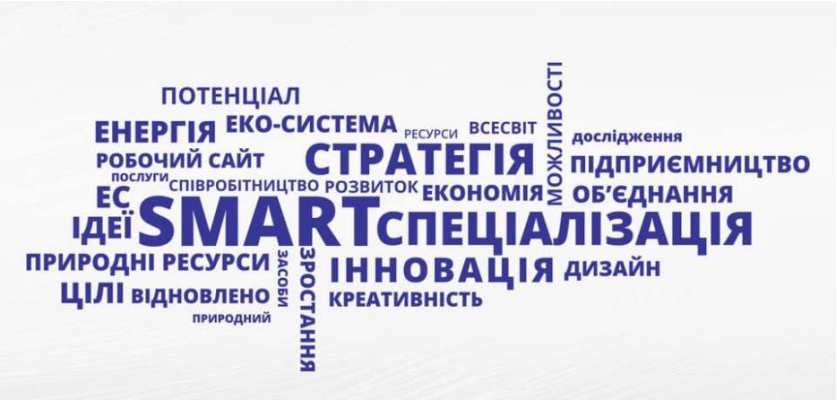
*<u>сприятиме:</u>*

- росту продуктивності та інноваційній активності підприємств-учасників кластерів,
- підвищенню інтенсивності розвитку малого і середнього підприємництва,
- активізації залучення інвестицій,
- забезпеченню прискореного соціально-економічного розвитку регіонів,
- збільшенню кількості нових робочих місць,
- підвищенню рівня заробітної плати,
- надходженням до бюджетів усіх рівнів,
- підвищенню конкурентоспроможності економіки регіонів та економіки України в цілому


Формування політик:
кластерна, земельна, податкова, адміністративна, кадрова, інформаційно-комунікативна, корпоративна т.і.
Визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку
Формування місії та стратегічного бачення
Реалізація проектного підходу до формування кластеру
Бенчмаркінг
Муніципальний маркетинг
Ситуаційний аналіз
SWOT-аналіз
Вигоди громади:
робочі місця
•оплата праці
•бюджет міста
•комфортність середовища
•розвиток особистості
Маркетингові комунікації (просування в інформаційному просторі)
Ідентифікація та ініціалізація кластеру (концептуальна фаза)
Діагностика та обґрунтування кластеру (передінвестиційна фаза)
Формування кластеру (інвестиційна фаза)
Експертиза кластеру (фаза запуску – передачі в експлуатацію)
Етапи формування кластеру
Оцінювання актуальності створення кластеру
Оцінювання можливостей створення кластеру
Оцінювання доцільності створення кластеру (інноваційність)
Аналіз кластеру (маркетинговий, технічний, економічний, фінансовий, комерційний, екологічний, соціальний, інституційний, ризиків)
Планування кластеру (розробка календарного графіку робіт, мережевого плану тощо)
Структуризація кластеру (розробка OBS, WBS, RBS, AM)
Перевірка на відповідність стратегічним цілям та пріоритетам (стратегічний контролінг)
Оцінювання соціально-економічної корисності
Експертиза та висновки антимонопольного органу (за необхідністю)
Підписання договору про створення кластеру
Розроблення концепції створення кластеру: цілі; задачи; мандати; учасники; цільові групи; очікувані коротко- та довгострокові результати для громади, влади, бізнесу
Розроблення бізнес-плану створення кластеру (планування команди, комплексне фінансово-економічне обґрунтування доцільності створення)
Визначення механізму взаємодії кластера з органами влади
Пілотне опрацювання (моніторинг і контроль)

# 3.2. Smart-спеціалізація стратегії регіонального розвитку

- **Смарт-спеціалізація** – підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального розвитку в рамках регіональної стратегії **окремих стратегічних цілей та завдань** щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають **інноваційний потенціал** з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки в більш ефективні



# Смарт-спеціалізація: чи обов'язково?

- **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 листоп. 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 листоп. 2015 р. № 932.
- **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 бер. 2016 р. № 79.

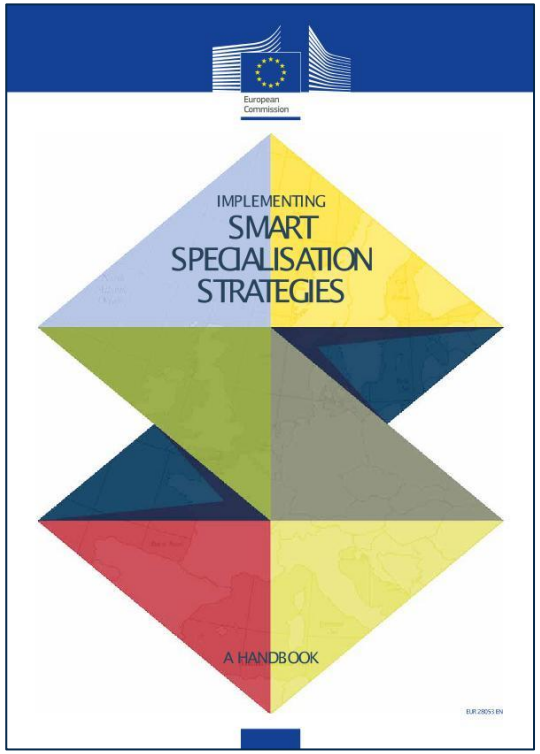
✓ … «**не менше ніж одна стратегічна ціль** регіональної стратегії визначається на засадах смарт-спеціалізації та передбачає інноваційний розвиток пріоритетних видів економічної діяльності регіону, підвищення рівня конкурентоспроможності регіону»

Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932

# Смарт-спеціалізація:
# від «академічної» ідеї … до …

- 2008 - Smart specialization concept
  (експертна група „Knowledge for Growth“, Joint Research Centre)
- 2010 - European strategy for smart, sustainable and inclusive growth «Europe 2020»
- 2011 - Smart Specialisation Platform
- 2013 - OECD Smart specialization evaluation
- 2014-20 - 451 млрд EUR ESIF + 183 млрд EUR національного співфінансування
- 2021–2027 - New Cohesion Policy
  - 5 цілей: 2,018 трлн EUR в поточних цінах
    (1,8 трлн EUR в цінах 2018 р.)

# Смарт-спеціалізація: апробований підхід у ЄС




- **Regional Research and Innovation Strategies for Smart Specialization (RIS3), (S3)**
- Регіональні «стратегії досліджень та інновацій для смарт-спеціалізації»

✓ Понад **180 європейських регіонів** і **19 країн** використовують RIS3/S3, щоб визначити свої сильні сторони та можливості

✓ Розроблення RIS3/S3 також значною мірою поширено за межами ЄС, зокрема на Smart Specialisation Platform зареєстрировано **7 країн** і **42 регіони**, які не входять до ЄС

https://s3platform

https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC102764

# Смарт-спеціалізація: апробований підхід у ЄС

**СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

*Regional Research and Innovation Strategies for Smart Specialization (RIS), (S3)*

→ **підхід стратегічного планування**

↓ що передбачає

**визначення в рамках регіональної стратегії окремих цілей та завдань**

↓ щодо

**розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал**

з урахуванням

**конкурентних переваг регіону** → **розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал**

# Чотири загальних принципи / чотири «С» RIS3

- **(Tough) Choices and Critical mass (жорсткий відбір і критична маса)** – обмежена кількість пріоритетів на основі власних сильних сторін і міжнародної спеціалізації – уникнення дублювання та фрагментації в Європейському дослідницькому просторі – концентрація джерел фінансування задля забезпечення більш ефективного управління бюджетом;
- **Competitive Advantage (конкурентна перевага)** – мобілізація «талантів» через узгодження потенціалу сектору досліджень і розвитку промисловості (RTD + I) та потреб бізнесу через «підприємницький процес виявлення»;
- **Connectivity and Clusters (включеність та кластери критична маса)** – розвиток кластерів світового класу та створення арени для відповідних різноманітних / міжгалузевих зв'язків всередині регіону та зовні, що стимулює спеціалізовану технологічну диверсифікацію – «порівняння того, що маєте з тим, що має інший світ»;
- **Collaborative Leadership (колективне/спільне керівництво)** – ефективні інноваційні системи як колективні зусилля, засновані на державно-приватному партнерстві

# Національні/регіональні RIS3 мають розроблятися …

Як інтегровані, орієнтовані на специфіку території **програми економічної трансформації**, які здійснюють **п’ять** важливих функцій:

1. Зосередження політичної підтримки та інвестицій **на ключових** національних / регіональних **пріоритетах**, викликах та потребах розвитку, що базується на знаннях, включаючи заходи, пов’язані з ІКТ;
2. Взяття за основу **сильних сторін** кожної країни / регіону, **конкурентних переваг та потенціалу** щодо досконалості;
3. Підтримка **технологічних інновації** так само як і **практично орієнтованих** з метою стимулювання інвестиції у приватний сектор;
4. Повне залучення **заінтересованих сторін** (стейкхолдерів) і упровадження інновацій ними самими;
5. Базування на основі доказів (фактів) і формування надійних **систем моніторингу та оцінювання**

# Entrepreneurial Discovery Process (EDP)

# Процес «підприємницького відкриття»

| Складові процесу |
|---|
| Підприємства / Організації |
| Клієнти / Ринки |
| Гроші |
| Кооперація (ланцюги цінності) |
| Послуги / Сервіси |
| Дослідження / Знання / Технології |
| Креативність / Таланти |

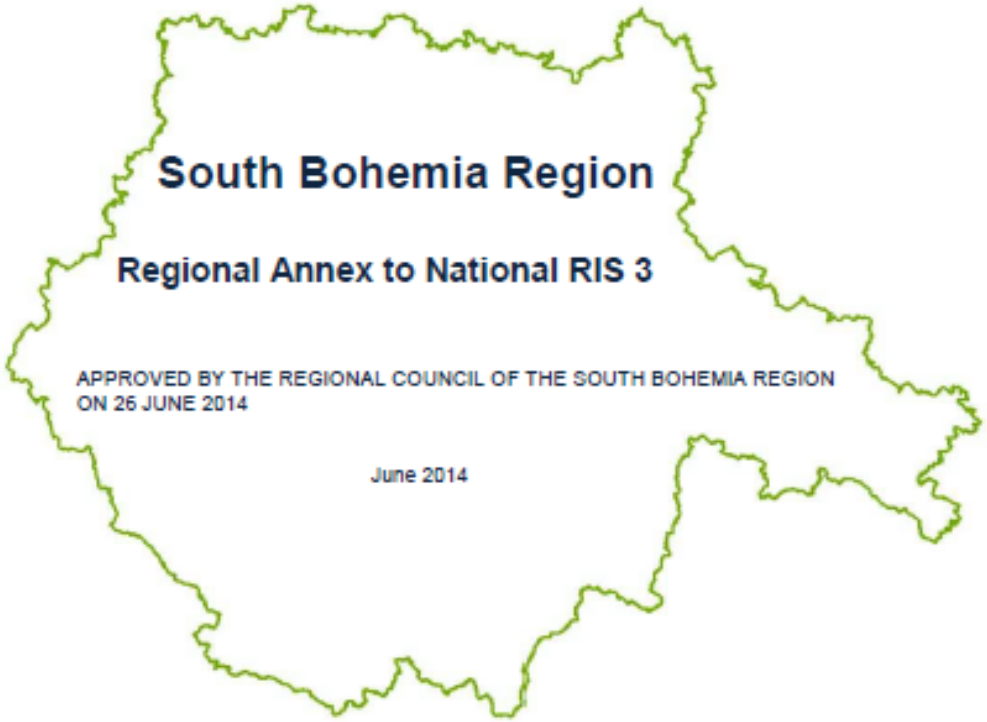
What do they need? — **Чого вони потребують?**

With whom to cooperate? — **З ким співпрацюють?**

Who are your customers / competitors? — **Хто ваші клієнти / конкуренти?**

Is there critical mass / excelence? — **Чи є критична маса / досконалість?**

# Приклад ідентифікації




**Стратегія визначає 3 ключові напрямки змін:**

- Quality human resources / Якісні людські ресурси
- Co-operation and technological transfer / Співпраця та трансфер технологій
- Business development / Розвиток бізнесу

**Домени смарт-спеціалізації для регіону Південна Богемія:**

- Biotechnologies for sustainable society development / Біотехнології для сталого розвитку суспільства
- Mechanical engineering and mechatronics / Машинобудування та мехатроніка
- Electrical engineering / Електротехніка

https://www.m4eg.eu/media/3887/стратегія-розвитку-7.pdf

# Приклад результатів

https://www.m4eg.eu/media/3887/стратегія-розвитку-7.pdf

# СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ

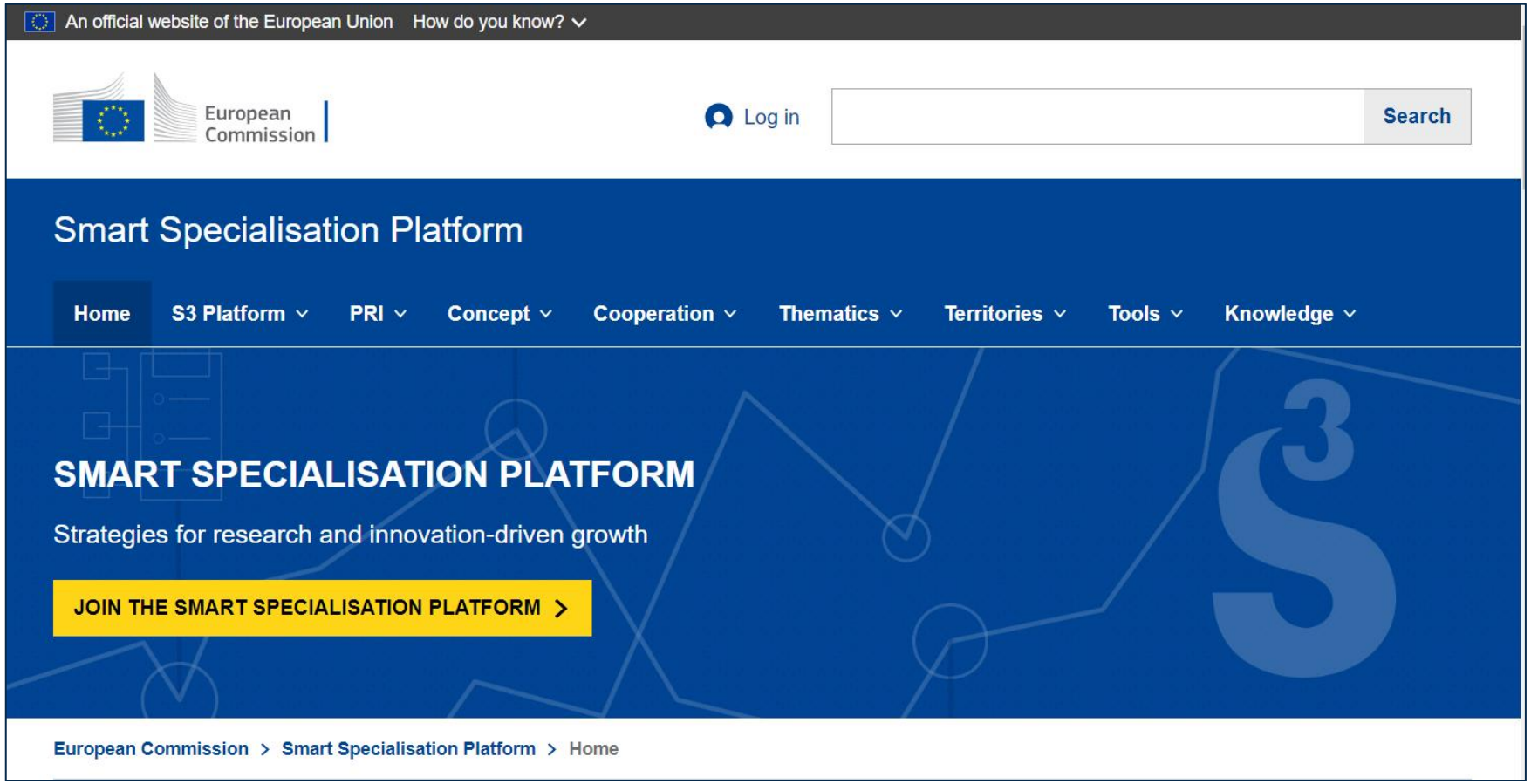
Це інноваційна система розумних рішень, розроблена ЄС, для формування регіональної спроможності і розвитку соціально-економічного потенціалу. Смарт спеціалізація об'єднує промислову, освітню та інноваційну галузі для визначення пріоритетних напрямів регіону

Ukrainian Institute for International Politics

U-LEAD WITH EUROPE

# Європейські цифрові платформи смарт-спеціалізації

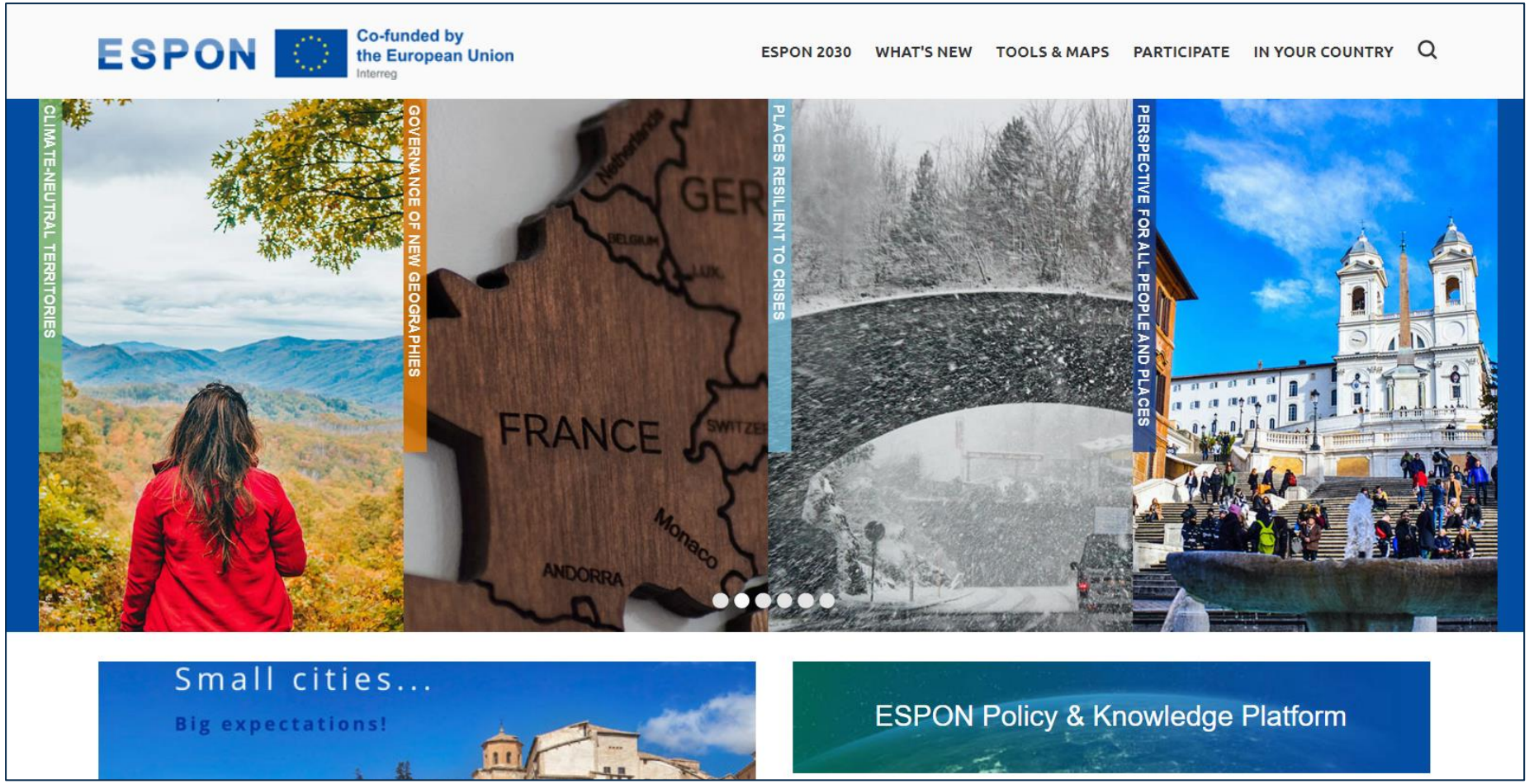
**Smart Specialisation Platform**
https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/



# Європейські цифрові платформи смарт-спеціалізації

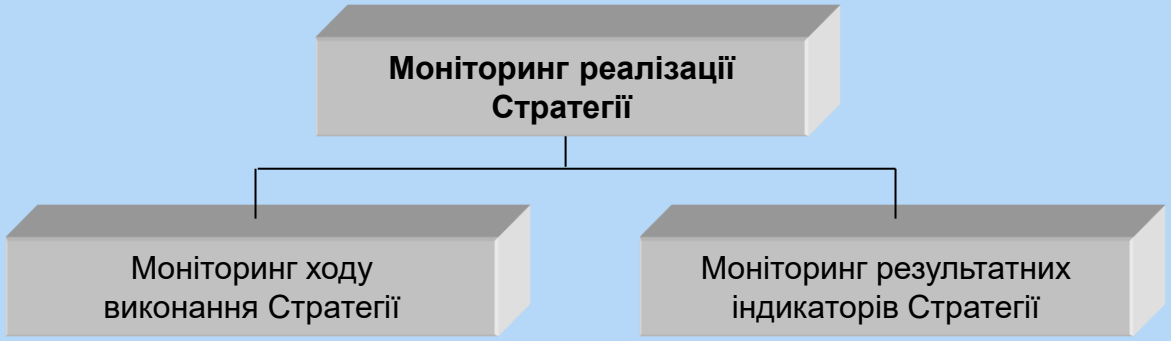
**ESPON – European Observation Network for Territorial Development and Cohesion**

https://www.espon.eu/

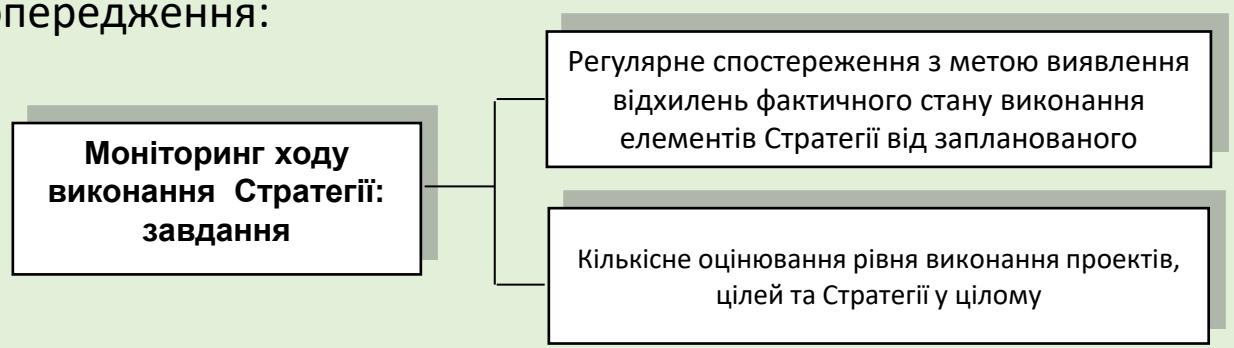


# 3.3. Моніторинг і контроль ходу реалізації стратегії

**Моніторинг реалізації Стратегії** виконується в двох аспектах:




**Моніторинг ходу виконання Стратегії** має два основних завдання, які виконуються згідно принципу своєчасності та попередження:




Моніторинг ходу виконання Стратегії здійснюється на проєктному, цільовому та системному рівнях

# Моніторинг результатних індикаторів Стратегії є складовою моніторингу реалізації Стратегії та базується на трьох блоках індикаторів:

***Моніторинг першого блоку результатних індикаторів*** виконується як складова моніторингу ходу виконання Стратегії, коли здійснюється експертиза стану виконання етапів (робіт) проекту. При значних відхиленнях у наборі та оцінках вигод Громади, на які впливає проект, можуть бути сформовані пропозиції щодо внесення змін до Стратегії у відповідній частині

***Моніторинг другого блоку результатних індикаторів*** реалізується при щорічному формуванні звітних даних у терміни, які дозволяють забезпечити звіт статистичною інформацією

***Моніторинг третього блоку результатних індикаторів*** здійснюється шляхом проведення щорічних соціологічних опитувань мешканців Громади у терміни, які дозволяють урахувати результати опитувань у щорічному звіті КУРС перед селищною радою (у першому кварталі року)

# Громадський моніторинг виконання стратегій та проєктів

**Зміна ролі громадськості :**
**традиційний клієнт послуг**
**активна заінтересована сторона (споживач, співрозробник послуги, оцінювач)**

**Громадський моніторинг реалізації стратегії та її проєктів – спостереження представниками громадськості за ходом виконання пріоритетних для громади ініціатив (зокрема, проєктів), здійснюване за власною ініціативою громадськості або спеціальним чином організоване із залученням представників громадськості**

**Громадський моніторинг слід розглядати подвійно:**

**як діяльність з визначення фактичного рівня виконання діяльності**

**як комунікаційну діяльність (зокрема, у ЗМІ та спільнотах практиків) представників усіх зацікавлених сторін: клієнтів, управлінців, виробників послуг, представників громадськості, професійних і громадських експертів**

# 3.4. Аналіз ризиків та відхилень від планованих результатів (приклад)

1. **Формування переліку ризиків та загроз**

2. **Визначення ступеню впливу кожного ризику на результати проєкту.**

Вага кожного з ризиків оцінювалася за наступною шкалою:

3 – ризик в значній мірі впливає на результати проєкту;
2 – середній вплив ризику на результати;
1 – слабкий вплив на досягнення результатів.

**3. Визначення вірогідності виникнення кожного виду ризиків шляхом експертного оцінювання.**

Шкала оцінки вибрана наступною:

0 – ризик розглядається як неіснуючий;
25 – ризик мало вірогідний;
50 – ризик може як виникнути, так і не виникнути;
75 – ризик, швидше за все, виявиться;
100 – ризик напевно реалізується.

| Найменування ризику | Вага | Ймовірність | Важливість |
|---|---|---|---|
| Зміни законодавчої бази | 2 | 25 | 50 |
| Поява нових прямих конкурентів | 2 | 50 | 100 |
| Дефіцит підготовлених кадрів | 2 | 50 | 100 |
| Недобросовісність підрядчиків | 2 | 50 | 100 |
| Недоброзичливість конкурентів | 1 | 25 | 25 |
| Брак грошей у Засновника проєкту | 3 | 50 | 150 |
| Помилки при розробці і реалізації маркетингової стратегії | 2 | 25 | 50 |
| Помилки в роботі персоналу | 2 | 25 | 50 |
| Помилки при плануванні та управлінні проєктом | 2 | 25 | 50 |
| Перевищення вартості проєкту | 3 | 25 | 75 |

# 3.5. Процеси коригування та внесення змін до частини стратегічного плану, що залишилася

Щорічно складається **Портфель проектів реалізації Стратегії**, до якого включаються як проєкти, що розпочинаються у плановому році, так і проекти, розпочаті раніше, й виконання яких продовжується у плановому році (узгоджується з *щорічною Програмою (планом) соціально-економічного розвитку громади*).

- Колективним суб'єктом управління Стратегією є ***Комітет з управління реалізацією Стратегії*** (**КУРС**), спеціально створений розпорядженням голови місцевої ради.
- Традиційно КУРС очолює перший заступник голови.
- До складу КУРС включаються представники депутатського корпусу, виконкому ради, активні представники громадськості і органів самоорганізації населення, представники підприємницьких кіл і промисловості.
- Засідання КУРС проводяться за рішенням його голови, але не рідше одного разу на квартал.

За результатами моніторингу ходу реалізації Стратегії та виявленні відхилень фактичних результатів від планованих до Стратегічного плану мають вноситися відповідні **зміни**

# Технологія внесення змін

- ✓ Ураховуючи високу невизначеність та швидку мінливість навколишнього середовища в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України, за необхідністю, до базового підсумкового документу Стратегії, затвердженого сесією селищної ради, можуть вноситися *зміни*, які полягають у корегуванні окремих параметрів Стратегії (цілі, проекти, фінансування, терміни реалізації, виконавці, очікувані результати тощо), причинами чого можуть бути зміни зовнішнього середовища, втрата актуальності визначених стратегічних чи операційних цілей (проектів) або навпаки набуття актуальності новими цілями (проектами), результати моніторингу реалізації стратегії і т.п.

- ✓ Зміни до підсумкового документу Стратегії на першому етапі їх підготовки ініціюються й обґрунтовуються командою проекту і оформлюються окремим документом з аргументацією потрібних змін, який підписується керівником проекту та відповідальним за реалізацію відповідної цілі (пріоритету); на другому етапі документ подається до КУРС і розглядається на найближчому засіданні; у разі прийняття КУРС запропонованих змін інформація про них доводиться до селищної ради під час чергового звіту про хід реалізації Стратегії і має бути погоджена чи відхилена.

# Технологія внесення змін

- ✓ Згідно з принципом поточної *науково-комунікаційної підтримки Стратегії* протягом її реалізації доручається відповідальним за реалізацію кожного пріоритету протягом кожного року реалізації Стратегії провести якнайменш один науково-комунікативний захі:
  - конференцію чи семінар з напрямів, досвіду й кращих практик реалізації певної стратегічної (операційної) цілі в Україні та за кордоном із запрошенням фахівців, вчених, провідних практиків;
  - виїзні зайняття з вивчення передового досвіду;
  - організувати тематичну дискусію;
  - провести дистанційне (очне) навчання з тематики досягнення цієї стратегічної (операційної) цілі тощо).

- ✓ Фінансування зазначених заходів має передбачатися у щорічній *Програмі (плані) соціально-економічного розвитку Громади* разом із звітністю відповідальних під час щорічного звіту з реалізації Стратегії на сесії селищної ради.

# 3.6. Оцінювання результатів реалізації стратегії

- Отримання продуктів реалізації окремих проєктів розвитку створює передумови для покращення результатних індикаторних показників соціально-економічного стану громади.
- Зміни результатних індикаторних показників свідчать про те, наскільки точно були визначені проблеми поточного стану громади, та наскільки продукти проєктів відповідають Стратегічним пріоритетам розвитку громади

**Для оцінювання результатів реалізації стратегії має бути розроблена система індикаторів,** які характеризують зміни стану громадської думки стосовно соціально-економічної ситуації в громаді

**Приклад системи індикаторів,**
які характеризують зміни стану громадської думки стосовно соціально-економічної ситуації в громаді

- рівень задоволеності наданням адміністративних послуг;
- рівень задоволеності умовами ведення підприємницької діяльності;
- рівень задоволеності якістю надання житлово-комунальних послуг;
- рівень задоволеності чистотою і обличчям території Громади;
- рівень задоволеності якістю транспортних послуг;
- рівень задоволеності станом доріг і дорожньої інфраструктури;
- рівень задоволеності умовами активного і культурного дозвілля і відпочинку;
- рівень задоволеності якістю освітніх послуг;
- рівень задоволеності якістю медичного обслуговування;
- рівень довіри до місцевої влади

Використання зазначених індикаторів вимагає періодичного проведення (раз на рік) соціологічних досліджень (опитувань) громадян або створення спеціального інтерактивного порталу на сайті Громади

# 3.7. Основні причини невдач під час реалізації стратегій розвитку територій та громад

**Основні причини невдач під час реалізації стратегій:**

- виникнення специфічних видів ризиків, пов'язаних:
  - з необхідністю перерозподілу ресурсів, викликаного щорічним прийняттям місцевого бюджету;
  - зі змінами у керівному апараті центрального й місцевого рівнів, пов'язаними із виборчим періодом тощо
- неякісне планування (відхилення фактичних показників від планованих, помилки у розрахунках тощо)
- зміни у потребах населення, пов’язані з різними зовнішніми та внутрішніми обставинами, форсмажором тощо

# Висновок

Реалізація Стратегії є складним багатостороннім процесом, який передбачає виконання одночасно багатьох завдань за участю різних стейкхолдерів та учасників, основними з яких є:

- виконком відповідної ради, який несе основну відповідальність за виконання Стратегії;
- депутатський корпус;
- актив територіальної громади;
- бізнес-партнери;
- зовнішні партнери та ін.

Кожен зі стейкхолдерів має певний ступень впливу на процес стратегічного розвитку Громади, власні інтереси та можливості.

Саме складність взаємодії та координації діяльності усіх учасників ставить питання щодо розбудови системи дійового та раціонального управління ходом реалізації Стратегії.

Проєктний підхід є одним із найефективніших інструментів реалізації стратегії.

Смарт-спеціалізація та кластерний підхід створюють основу для забезпечення інноваційного розвитку території (громади, галузі).

# Питання для самоконтролю до теми 3:

1. Яку роль грає запровадження проєктного підходу до реалізації стратегічних цілей розвитку територій та громад?
2. Охарактеризуйте сутність понять «проєкт», «програма», «портфель проєктів».
3. Які основні ознаки кластеру і наскільки запровадження кластерного підходу до реалізації стратегії розвитку є інноваційним для Вашої громади?
4. Розкрийте сутність поняття «Smart-спеціалізація стратегії регіонального розвитку», та поміркуйте – як би Ви визначити Smart-спеціалізацію для своєї громади.
5. Охарактеризуйте процеси моніторингу та контролю ходу реалізації стратегії. Яку роль вони грають в успішності її реалізації?
6. Які інструменти аналізу ризиків Ви би запропонували до використання органам публічного управління у Вашій громаді? Обґрунтуйте Вашу думку.
7. Як відбувається коригування та внесення змін до стратегії?
8. З якою метою здійснюється оцінювання результатів реалізації стратегії?
9. Назвіть основні причини невдач під час реалізації стратегій розвитку територій та громад.

# Список рекомендованих джерел до теми 3:


1. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 292 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/decentralization_of_power-2019.pdf.
2. Маматова, Т., Чикаренко, І., Бородін, Є. Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та Espon: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 6. С. 37–45. https://doi.org/10.15421/152242.
3. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування : практ. посіб. / Н. Балдич, Н. Гринчук, Н. Ходько, Л. Чорній, Я. Глібіщук ; упоряд.: І. Лепьошкін. Київ : Федерація канадських муніципалітетів / Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020. У п’яти част. URL: https://decentralization.gov.ua/news/12875.
4. Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього : монографія / кол. авт. ; за заг. та наук. ред. І. А. Чикаренко, Т. В. Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 162 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Strategic_choice-2021.pdf.
5. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.
6. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Смарт-спеціалізація в рамках реформованої Політики згуртованості Європейської Комісії: нові пріоритети та виклики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 91–99. doi: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.14.
7. Чикаренко І., Маматова Т., Чикаренко О. Стратегія регіонального розвитку на основі Смарт-спеціалізації: методологічні засади. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8. № 1. С. 30–42. doi: https://doi.org/10.15421/152003.

# Тема 4.
# Особливості стратегічного управління та управління змінами в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні

4.1. Стратегічні ініціативи Національної ради з відновлення України від наслідків війни

4.2. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України

4.3. Платформа UNITED24

4.4. Фонд ліквідації наслідків збройної агресії

4.5. DREAM - Державна цифрова екосистема управління відбудовою інфраструктури

# 4.1. Стратегічні ініціативи з відновлення України від наслідків війни

Для України, яка сьогодні потерпає від збройної агресії рф, на перший план виходить необхідність забезпечення стійкого розвитку та ревіталізації всіх зруйнованих під час війни інфраструктурних об’єктів та територій, що можливо на засадах запровадження програмно-цільових підходів до управління територіальними громадами, а саме шляхом розроблення та реалізації відповідних стратегій, програм і проєктів місцевого та/або регіонального розвитку

**Відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України**, – комплекс першочергових організаційних, фінансових та інших заходів, що спрямовуються на прискорене відновлення об’єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об’єктів житлового та громадського призначення до стану, що дозволяє забезпечити повернення в регіон внутрішньо переміщених осіб та біженців, створення сприятливих умов для діяльності всіх суб’єктів господарювання

Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII (зі змінами)

**Національна рада з відновлення України від наслідків війни** – консультативно-дорадчий органом при Президентові України

**Основні завдання Ради**:

- розроблення **плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України**;
- визначення та напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, реалізація яких є необхідними у воєнний і післявоєнний періоди;
- підготовка стратегічних ініціатив, проєктів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди.

- Під час розробки пропозицій Рада залучає державні органи, органи місцевого самоврядування, представників інститутів громадянського суспільства, а також міжнародних організацій.
- Підготовлені та узгоджені пропозиції Рада вносить Президентові України.

https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/pro-nacionalnu-radu-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni

# План заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України

**Національна рада з відновлення України від наслідків війни**
Національна рада з відновлення України від наслідків війни відповідно до Указу Президента від 21 квітня 2022 року № 266/2022 в рамках **24 робочих груп** розробила

- ✓ план заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України,
- ✓ перелік пропозицій щодо пріоритетних реформ та стратегічних ініціатив, проектів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди

З проєктами розділів плану відновлення по групам можна ознайомитись за покликанням:
https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi

# Робочі групи Національної ради з відновлення України від наслідків війни:

1. Європейської інтеграції;
2. Аудиту збитків, понесених внаслідок війни;
3. Відновлення та розбудови інфраструктури;
4. Відновлення та розвитку економіки;
5. Повернення громадян, які тимчасово переміщені, зокрема за кордон та їх інтеграції в суспільно-економічне життя держави;
6. Функціонування фінансової системи, її реформування та розвитку;
7. Розвитку військово-промислового комплексу;
8. Модернізації та розвитку сфери безпеки і оборони;
9. Енергетичної безпеки;
10. Державного управління;
11. Будівництва, містобудування, модернізації міст та регіонів;
12. Нової аграрної політики;
13. Європейської інтеграції;
14. Діджиталізації;
15. Захисту прав ветеранів війни;
16. Освіти і науки;
17. Молоді та спорту;
18. Культури та інформаційної політики;
19. Юстиції;
20. Антикорупційної політики;
21. Охорони здоров’я;
22. Екологічної безпеки;
23. Соціального захисту;
24. Захисту прав дітей та повернення дітей, які тимчасово переміщені за кордон.

ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Національні програми | Мапа руйнувань | Підхід до відновлення | Є ідея?

# ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Візія Відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій». План Відновлення України спрямований на прискорення стійкого економічного зростання. В рамках плану визначено перелік Національних програм для досягнення ключових результатів.

ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ

https://recovery.gov.ua/

# План відновлення України: очікувані результати

## ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

### ВСІ 10 РОКІВ

| | |
|---|---|
| Кількість проєктів | 850 |
| Щорічний приріст реального ВВП | >7% |
| Фінансування | >750 млрд дол. |
| Індекс Економічної Складності | ТОР-25 країн |
| Індекс Людського Капіталу | ТОР-25 країн |

### 2023-2025

| | |
|---|---|
| Кількість проєктів | 580 |
| Фінансування | >350 млрд дол. |
| Індекс Економічної Складності | ТОР-40 країн |
| Індекс Людського Капіталу | ТОР-40 країн |

### 2026-2032

| | |
|---|---|
| Кількість проєктів | 270 |
| Фінансування | >400 млрд дол. |
| Індекс Економічної Складності | ТОР-25 країн |
| Індекс Людського Капіталу | ТОР-25 країн |

https://recovery.gov.ua/

# 15 «Національних програм» для досягнення цілей 2032 Плану Відновлення України

"Воєнна Економіка" (2022) → "Після-Воєнна Відбудова" (2023-2025) → "Нова Економіка" (2026-2032)

**«Стратегічний імператив»**

1. **Зміцнення оборони і безпеки:** забезпечення модернізацію оборонного сектору, нарощування оборонної промисловості
2. **Прагнення до інтеграції в ЄС,** синхронізація з Копенгагенськими критеріями, доступ до ринків
3. **Відбудова чистого та захищеного середовища** і забезпечення сталого розвитку в синхронізації з Зеленою Угодою ЄС
4A. **Підвищення стійкості інтегрованої енергетичної системи**: розширення інтерконекту із ENTSO-E, розвиток нафтопродуктопроводів у прив'язці до НПЗ у Європі, розбудова газових сховищ
4B. **Підтримка переходу ЄС до енергетики з нульовим викидом вуглецю:** розвиток безвуглецевої енергетики (ядерної та ВДЕ), збільшення виробництва газу та біопалива, розвиток екосистеми Н2

**Сприят-ливі фактори**

5. **Поліпшення бізнес-середовища:** спрощення регулювання, трансформування податкових та митних служб в сервісні організації, ефективний ринок праці та масштабні програми перекваліфікації, посилення Агентства із залучення інвестицій
6A. **Забезпечення доступу до «екстреного фінансування»,** включаючи гранти, гарантії, компенсацію ставки
6B. **Забезпечення доступу до фінансування з конкурентоспроможною вартістю капіталу:** включаючи підтримку росту кредитування, встановлення гарантій, запровадження страхування на випадок війни
7. **Забезпечення макрофінансової стабільності:** забезпечення стабільності бюджетного дефіциту та банківської системи при збереженні здорового рівня боргу

**Рушії відновлення**

8. **Розвиток секторів економіки з доданою вартістю** на тлі глобальних тенденцій, Зеленої Угоди та конкурентної позиції України, зокрема машинобудування, сільське господарство, металургія, деревообробна промисловість, будівельний сектор, IT
9A. **Усунення вузьких місць у логістиці з ЄС** для підвищення стійкості ланцюжків постачання, включаючи залізницю, річковий транспорт, дороги
9B. **Поліпшення сполучення в Україні шляхом модернізації логістики:** розвиток к.1435 мм, реконструкція доріг і мостів, розширення коридору в ЄС
10A. **Модернізації житла регіонів** з пріоритетним акцентом на енергоефективності та нових пілотних проєктах міського планування (наприклад, Буча, Чернігів)
10B. **Велике будівництво житла та модернізація інфраструктури** відповідно до передових практик міського планування та сталого розвитку (вкл. транспорт), розвиток електрифікації, опалювання, водних мереж та цифровізація
11. **Модернізація соціальної інфраструктури:** відбудова зруйнованих соціальних об'єктів (освіта, охорона здоров'я, культура та спорт), масштабний запуск програм ДПП в соціальній інфраструктурі (в синхронізації з системними реформами в відповідних сферах)
12. **Розвиток системи освіти** з фокусом на основні компетенції та інновації: завершення реформ НУШ та опорних шкіл, синхронізація стандартів університетів з ЄС, розвиток R&D на базі університетів, розвиток технічної освіти, IT освіти, створення наукових парків
13. **Модернізація системи охорони здоров'я:** завершення реформи покриття та фінансування послуг охорони здоров'я, розвиток оптимальної мережі, цифрове здоров'я (включаючи дані, телеконсультації), таргетовані кампанії (напр. проти серцевосудинних хвороб)
14. **Розвиток систем культури та спорту** для стимулювання росту людського капіталу
15. **Забезпечення таргетованої і ефективної соціальної політики:** оновлення системи таргетованих субсидій, запровадження накопичувальної пенсійної системи, комплексна екосистема захисту дітей, програма для повернення та реінтеграції громадян і ветеранів, оновлення міграційних політик

https://recovery.gov.ua/

# Ukraine Recovery Conference

Швейцарія та Україна, за підтримки міжнародних партнерів, підсумували Міжнародну конференцію з питань відновлення України (URC2022) і представили «Декларацію Лугано».
Документ закладає основу для політичного процесу відновлення України та встановлює «Принципи Лугано» як спільні орієнтири на майбутнє.

https://ua.urc-international.com/

https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4_Lugano%20Declaration_UA.pdf

# Ukraine Recovery Conference

UkraineRecovery Conference

Міжнародна конференція з питань відновлення України

4-5 липня 2022 – Лугано, Швейцарія

URC 2022

**4-5 липня 2022 року Швейцарія спільно з Україною прийняла Міжнародну конференцію з питань відновлення України (URC 2022) у м. Лугано**

Уряд України представив оновлену інформацію про прогрес у виконанні Національного Плану відновлення та розвитку, включно з прогресом у впровадженні реформ.

Представлено оцінку поточної безпекової ситуації, окреслено бачення майбутньої післявоєнної економіки та можливостей для учасників Конференції підтримати відновлення.

**Різноманітність**

Об'єднати широке коло учасників для спільної роботи над відновленням України, створюючи дієві коаліції міжнародних партнерів, приватного сектору та громадянського суспільства разом з Урядом України.

Підтримка України у відбудові пошкодженої критичної інфраструктури є негайною потребою, але також і можливістю для партнерів використовувати інноваційні технології та зелені рішення в процесі відновлення та модернізації об'єктів. Важливим є забезпечення інклюзивності під час відновлення та відбудови

https://ua.urc-international.com/

22 липня 2022 р. Президент України підписав Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 09.07.2022 р. № 2389–IX

- Закон передбачає комплексне удосконалення державної регіональної політики та враховує виклики, які постали перед громадами та регіонами у зв’язку з військовою агресією російської федерації
- Даний акт визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановлює особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України

- Закон визначається чіткий механізм планування, розвитку та відновлення регіонів і громад нашої країни, для чого запроваджується **трирівнева система стратегічного планування**:
  - Державна стратегія
  - стратегія регіону
  - стратегія громади

https://hromady.org/udoskonalennya-regionalnoї-politiki-ukraїni/

**Основні зміни:**

- запровадження трирівневої, ефективної та прозорої системи стратегічного планування: **державна стратегія — регіональні стратегії — стратегії громад**
- визначені **чотири функціональні типи територій** для відновлення та стимулювання розвитку регіонів:
  - території відновлення
  - полюси економічного зростання
  - території з особливими умовами для розвитку
  - території сталого розвитку
- за **агенціями регіонального розвитку** закріплено статусу повноправних учасників формування та реалізації державної регіональної політики, розширений перелік їх співзасновників, а також надано право Агенціям здійснювати платні послуги
- створення **єдиної геоінформаційної системи**, на основі якої в онлайн-режимі здійснюватимуть моніторинг та оцінку відновлення та розвитку кожної громади й регіону
- **державний фонд регіонального розвитку** визначений основним фінансовим інструментом реалізації державної регіональної політики, а **фонд відновлення та розвитку** — основним джерелом відбудови України

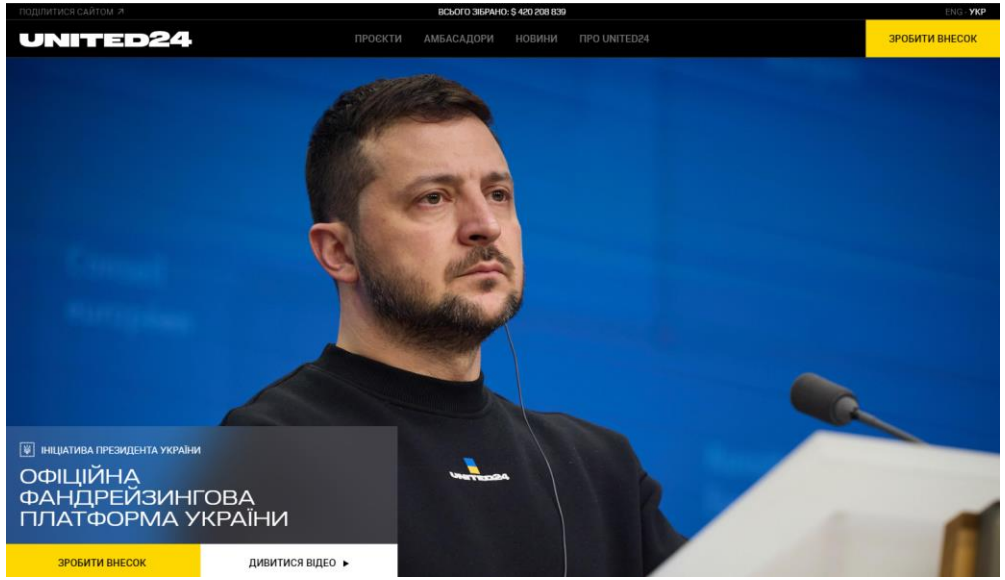
https://hromady.org/udoskonalennya-regionalnoї-politiki-ukraїni/

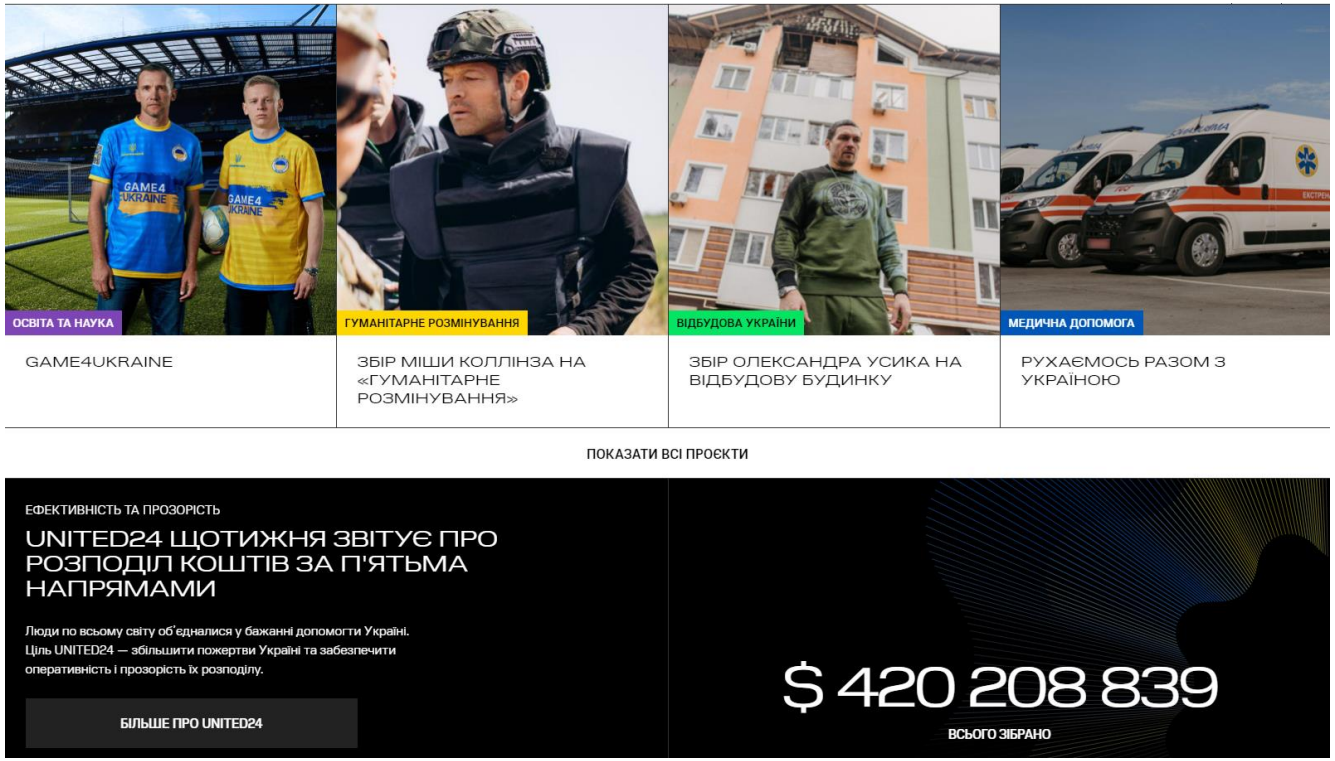
# 4.2. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України

У лютому 2023 року на базі Держагентства інфраструктурних проєктів та Держагентства автомобільних доріг створено
**Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України**

Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2023 р. № 193

# 4.3. Платформа UNITED24




https://u24.gov.ua/uk

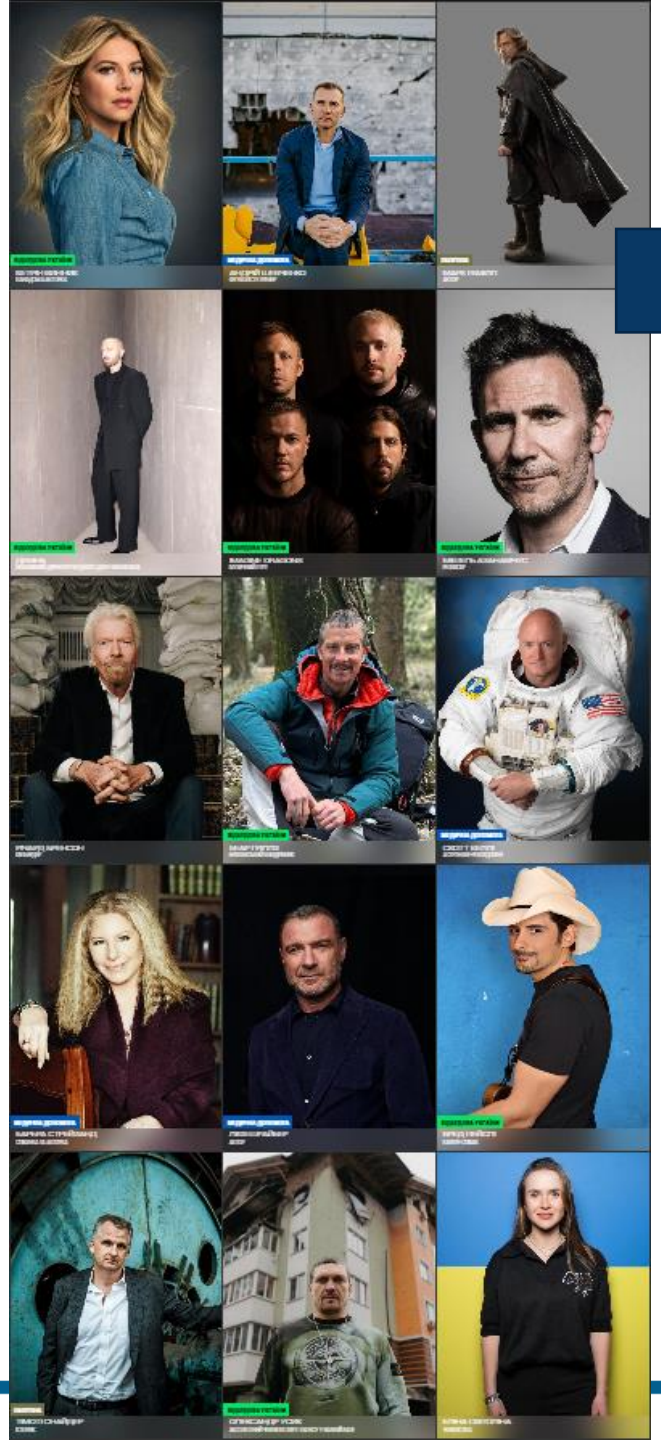
Запуск:
**5 травня 2022 року**

**ІДЕЯ:** ОБ'ЄДНАТИ СВІТ ДОВКОЛА ДОПОМОГИ УКРАЇНІ.
ЩОБ ЗАХИЩАТИ, РЯТУВАТИ ЖИТТЯ ТА ВІДБУДОВУВАТИ

Платформа дозволяє за один клік зробити благодійний внесок на підтримку України з будь-якого куточка світу.

# Амбасадори UNITED24

- Серед амбасадорів UNITED24 актори та режисери, музиканти та науковці, спортсмени та художники.
- Їх об'єднало бажання допомогти Україні у вирішальну мить в її історії.
- Завдяки амбасадорам платформа реалізує потужні благодійні збори.



- Головне завдання — тримати нашу країну у фокусі уваги міжнародної спільноти, знову і знову розповідаючи про боротьбу українців за свободу та цінності всього демократичного світу.

https://u24.gov.ua/uk/ambassador

# Найбільші цільові збори United24 за перший рік діяльності:

- **перший флот морських дронів** (понад **500 млн грн.**);
- **«Азовсталь. Символ незламності»** (майже **300 млн грн.:** загальний наклад браслетів з довоєнної партії металу «Азовсталі» становив 100 тис. штук і був проданий у 44 країни);
- **«Міць. Українська кам'яна»** (**понад 58,5 млн грн.** на дрони-камікадзе для українських розвідників завдяки лімітованій партії «Артемсолі» із шахт українського Соледара).

- ✓ за напрямом «Медична допомога» (понад 460 млн грн. на автівки швидкої допомоги типу С);
- ✓ на напрям «Відбудова України» (655,8 млн грн.)

# 4.4. Фонд ліквідації наслідків збройної агресії

**Фонд ліквідації наслідків збройної агресії —** створюється у складі спеціального фонду Державного бюджету України за рахунок надходжень, передбачених Законом України “Про Державний бюджет України на 2023 рік”, з метою ліквідації наслідків (у тому числі гуманітарних, соціальних, економічних), спричинених збройною агресією російської федерації проти України.

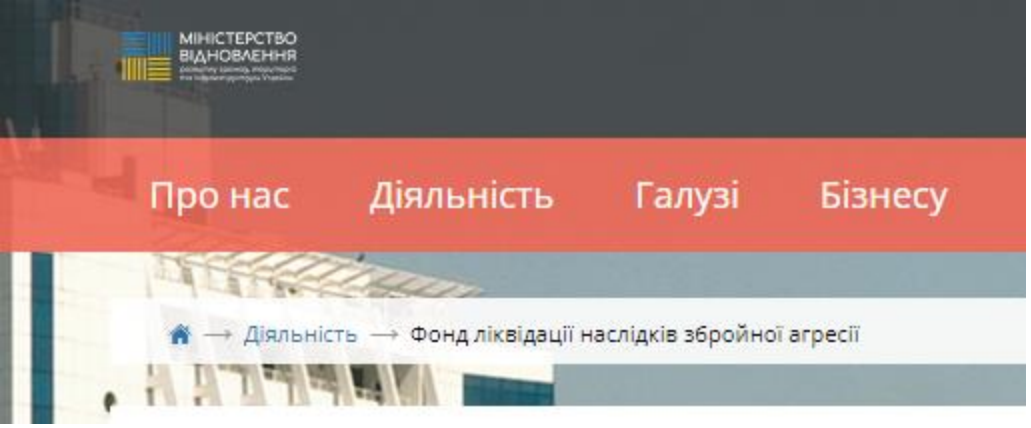
**Кошти виділятимуть виключно регіонам та територіальним громадам, віднесеним до територій відновлення**:

- де відбувалися бойові дії;
- які були тимчасово окуповані;
- зазнали руйнувань об’єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об’єктів житлового фонду внаслідок ведення бойових дій;
- мають різке погіршення соціально-економічного розвитку і значне переміщення населення.

✓ **Проєкти, на які виділятимуть кошти фонду, повинні бути включені до регіонального плану відновлення та розвитку**, який буде частиною загального плану відновлення та розвитку регіонів.

✓ Проєкти регіональних планів розроблятимуть відповідні місцеві державні (військові) адміністрації.

https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-vykorystannia-koshtiv-a118




# Фонд ліквідації наслідків збройної агресії

- Порядок використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 10 лютого 2023 року № 118
- Перелік додаткових матеріалів що додаються заявниками до звернення при поданні пропозицій для фінансування за рахунок коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії (Фонд)
- Форма подання переліку проєктів (об’єктів, заходів), які запропоновано реалізовувати за рахунок коштів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії
- Форма подання переліку транспортних засобів, що пропонується придбати за рахунок коштів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії

https://mtu.gov.ua/content/fond-likvidacii-naslidkiv-zbroynoi-agresii.html

# УРЯД ЗАТВЕРДИВ ПОРЯДОК ВИКОРИСТАННЯ КОШТІВ ФОНДУ ЛІКВІДАЦІЇ НАСЛІДКІВ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ

Міністерство фінансів України

**35,5 МЛРД ГРН**

Обсяг фінансування для Фонду ліквідації наслідків збройної агресії у Державному бюджеті на 2023 рік

## Основні напрями

**1**

Будівництво громадських будівель (з урахуванням вимог безпеки щодо захисних споруд цивільного захисту), захисних споруд цивільного захисту

**2**

Реконструкція, капітальний ремонт об'єктів критичної інфраструктури, пов'язаних з наданням послуг з водопостачання, водовідведення, теплопостачання, електропостачання, освітлення

**3**

Нове будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, розроблення проєктної (проєктно-кошторисної) документації будівель для забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб та осіб, які втратили його внаслідок збройної агресії російської федерації

**4**

Розроблення проєктної (проєктно-кошторисної) документації для об'єктів, які зруйновано внаслідок збройної агресії російської федерації

**5**

Закупівля шкільних автобусів, спеціального транспорту для закладів охорони здоров'я та комунальних підприємств з благоустрою територій

**6**

Придбання житлових приміщень, садових і дачних будинків для громадян України, відповідні об'єкти нерухомого майна, об'єкти будівництва, які знищено внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації

## Умови виділення коштів Фонду

**1**

Створення, приріст, оновлення, придбання основних фондів комунальної або державної власності

**2**

Регіони та територіальні громади, яким виділяються кошти Фонду, віднесено до території відновлення як одного з функціональних типів територій відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики»

**3**

Проєкти (об'єкти, заходи), на які виділяються кошти Фонду включено до регіонального плану відновлення та розвитку

**4**

Спроможність суб'єктів, на фінансування об'єктів яких залучаються кошти Фонду, забезпечувати подальше власне фінансування та їх утримання

**5**

Гранична вартість 1 м² загальної площі житла, що викуповується або будується, не може перевищувати опосередковану вартість спорудження житла за регіонами України, визначену уповноваженим органом

https://decentralization.gov.ua/news/16103

# 4.5. DREAM - Державна цифрова екосистема управління відбудовою інфраструктури

**DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accounable Management)** - це державна електронна екосистема, яка забезпечує єдиний цифровий маршрут для всіх проєктів відбудови. Громади можуть створювати свої проєкти, презентувати їх міжнародним партнерам для залучення фінансових ресурсів та управляти процесом будівництва

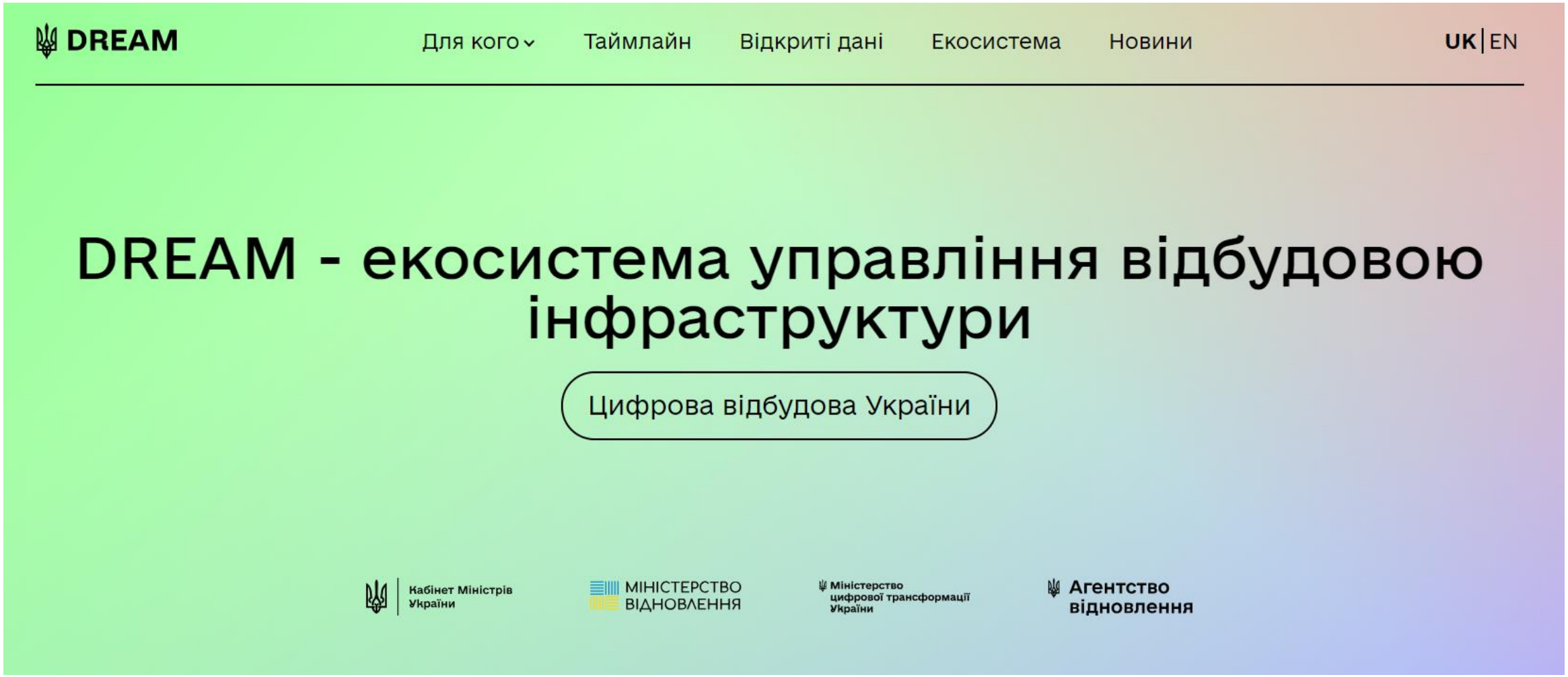
МІНІСТЕРСТВО ВІДНОВЛЕННЯ розвитку громад, територій та інфраструктури

RISE UKRAINE

- Цифрова екосистема управління відбудовою впроваджує найвищі стандарти доброчесності, підзвітності, ефективності та прозорості у відновленні України для зміцнення довіри між урядом, громадянами, бізнесом та фінансовими установами
- DREAM дозволяє будь-кому та де завгодно контролювати результативність і ефективність реалізації проєктів та використовувати цю інформацію для зменшення ризиків, створення точної звітності та покращення якості проєктів в цілому

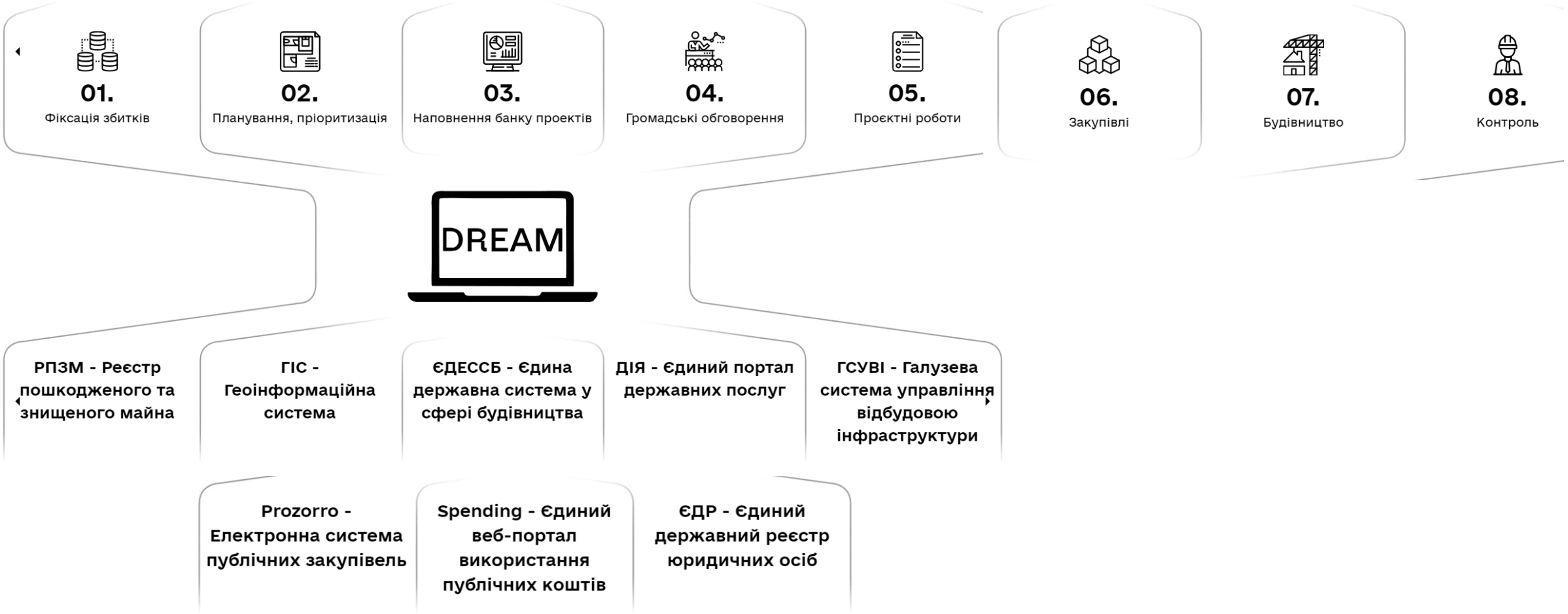
https://promo.dream.gov.ua/

https://promo.dream.gov.ua/



https://promo.dream.gov.ua/

## Схема побудови DREAM



“

Відбудова країни – складний і довгий процес. Але Україна – лідер у цифровій трансформації, тож маємо зробити цей процес швидким, ефективним та інклюзивним. На прикладі Міністерства інфраструктури ми вже запускаємо пілот Системи цифрового управління відбудовою. Після повного розгортання система покриватиме повний цикл робіт за проєктами відбудови й має забезпечити прозорість, підзвітність та ефективність планування процесу відновлення України.

”

**Олексій Дорогань**

Виконавчий директор
Офісу ефективного регулювання (BRDO)

## Відбудова з DREAM

- Єдиний інструмент для планування й управління
- Відкриті дані та контроль на кожному етапі
- Уніфіковані звіти за міжнародними стандартами
- Інструменти громадської участі, ризик-менеджменту
- Довіра міжнородних партнерів, достатнє фінансування відбудови
- Відбудова за принципом "build back better"

## Поширенні запитання

Всі поширені запитання →

Навіщо потрібна екосистема DREAM?

Як контролювати відбудову у системі DREAM?

Як приєднатись до системи DREAM?

Коли почне працювати система DREAM?

Як захищені дані в DREAM?

Як додати до DREAM об’єкт в моїй громаді?

https://promo.dream.gov.ua/

# Етапи розробки та впровадження екосистеми DREAM

**Січень 2024**
- Повноцінний запуск всіх елементів DREAM

**Грудень 2023**
- Затвердження необхідних нормативних змін для промислової експлуатації DREAM

**Листопад 2023**
- Затвердження результатів експериментального проекту

**10.07.2023**

**Червень 2023**
- Презентація MVP центрального компоненту DREAM на Ukraine Recovery Conference в Лондоні

**Травень 2023**
- Запуск офісу підтримки користувачів DREAM на центральному та регіональному рівнях
- Масштабування галузевої системи на управління проектів для громад

https://promo.dream.gov.ua/

# Висновок

Реалізація процесів стратегічного управління та управління змінами в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні має відбуватися з урахуванням стратегічних ініціатив Національної ради з відновлення України від наслідків війни, яка утворена у 2022 р. як консультативно-дорадчий орган при Президентові України.

План Відновлення України спрямований на прискорення стійкого економічного зростання. В рамках плану визначено перелік Національних програм для досягнення ключових результатів через реалізацію 850 проєктів за 10 років.

У травні 2022 р. створено Платформу UNITED24 з метою об’єднати світ довкола допомоги Україні, щоб захищати, рятувати життя та відбудовувати.

У лютому 2023 р. на базі Держагентства інфраструктурних проєктів та Держагентства автомобільних доріг створено Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України.

Фонд ліквідації наслідків збройної агресії створено у 2023 р. у складі спеціального фонду Державного бюджету України.

DREAM - це державна електронна екосистема, яка забезпечує єдиний цифровий маршрут для всіх проєктів відбудови.

# Питання для самоконтролю до теми 4:

1. Назвіть основні цілі та завдання діяльності Національної ради з відновлення України від наслідків війни.
2. Охарактеризуйте основні напрями плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України.
3. У чому полягає призначення Платформи UNITED24?
4. Якою є роль Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України у забезпечення стійкості країни?
5. За яким підходом утворено Фонд ліквідації наслідків збройної агресії?
6. За якими стандартами створюється державна електронна екосистема управління відбудовою інфраструктури DREAM?
7. Схарактеризуйте етапи розробки та впровадження DREAM.

# Список рекомендованих джерел до теми 4:


1. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Урядовий портал. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України* : веб-сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni
2. План Відновлення України : презентація Національної ради з відновлення України. Липень 2022 р. URL: https://t.me/getmantsevdanil/3137
3. Оприлюднено для коментування проекти розділів плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України :* веб-сайт. 22.07.2022. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/opryliudneno-dlia-komentuvannia-rozdily-planu-vidnovlennia-ukrainy
4. Проект Плану відновлення України : Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022. 178 с. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України* : веб-сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf
5. Проект Плану відновлення України : Матеріали робочої групи «Діджиталізація» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022. 120 с. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України* : веб-сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/digitization.pdf
6. Проект Плану відновлення України : Матеріали робочої групи «Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів України» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022. 350 с. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України* : веб-сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/construction-urban-planning-modernization-of-cities-and-regions.pdf
7. За рік фандрейзингова платформа United24 зібрала понад 325 млн дол. внесків. *Офіс Президента України :* веб-сайт. URL: https://www.president.gov.ua/news/za-rik-fandrejzingova-platforma-united24-zibrala-ponad-325-m-82697

# Список рекомендованих джерел до теми 4:

**Нормативні документи:**


1. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21 квіт. 2022 № 266/2022. URL: https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225
2. Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2023 р. № 193. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/193-2023-%D0%BF#n12
3. Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 лютого 2023 р. № 118. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-vykorystannia-koshtiv-a118


**Інформаційні ресурси:**


1. План відновлення України. Відновлення України : веб-сайт. URL: https://recovery.gov.ua/
2. Платформа UNITED24: веб-сайт. URL: https://u24.gov.ua/uk
3. DREAM - екосистема управління відбудовою інфраструктури : веб-сайт. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України.* 2023. URL: https://promo.dream.gov.ua/
4. Ukraine Recovery Conference: веб-сайт. URL: https://ua.urc-international.com/

# Тема 5.
# Управління змінами: особливості реалізації в органах публічного управління

5.1. Управління змінами у сучасних соціально-економічних системах

5.2. Зміни та розвиток організацій. Адаптація організації до змін

5.3. Спротив змінам: причини і результати

5.4. Підходи та засоби подолання супротиву змінам

5.5. Стратегічні зміни

5.6. Управління змінами

5.7. Бенчмаркінг і реінжиніринг для змін

# 5.1. Управління змінами у сучасних соціально-економічних системах

**Зміна (Change) –** це перехід, перетворення чого-небудь (стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше; змінювання.

Академічний тлумачний словник (1970-1980)
http://sum.in.ua/s/zmina

Зміни — це процес, котрим майбутнє входить в наше життя

*Елвін Тоффлер*

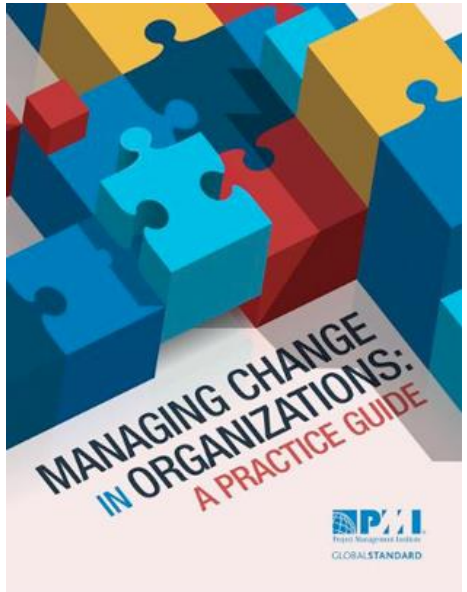
Успішні організації розвиваються не випадково, а завдяки цілеспрямованим і динамічним стратегіям, які здатні передбачати, впливати та ефективно реагувати на нові та мінливі зовнішні виклики, закономірності та події

Організації здатні вижити і процвітати, використовуючи впорядкований / керований підхід до управління портфелями, програмами і проєктами, а також адаптивне, гнучке і ефективне управління змінами, притаманне для цього контексту

Managing Change in Organizations: A Practice Guide.
Project Management Institute, 2013.

**Управління змінами** (Change management) –
це комплексний, циклічний і структурований підхід для переходу окремих осіб, груп і організацій з поточного стану в майбутній стан з передбачуваними вигодами для розвитку.

Managing Change in Organizations: A Practice Guide.
Project Management Institute, 2013.




**Управління змінами** (Change management) –
це системний підхід до вирішення питань, пов'язаних з переходом або трансформацією цілей, процесів або технологій організації.

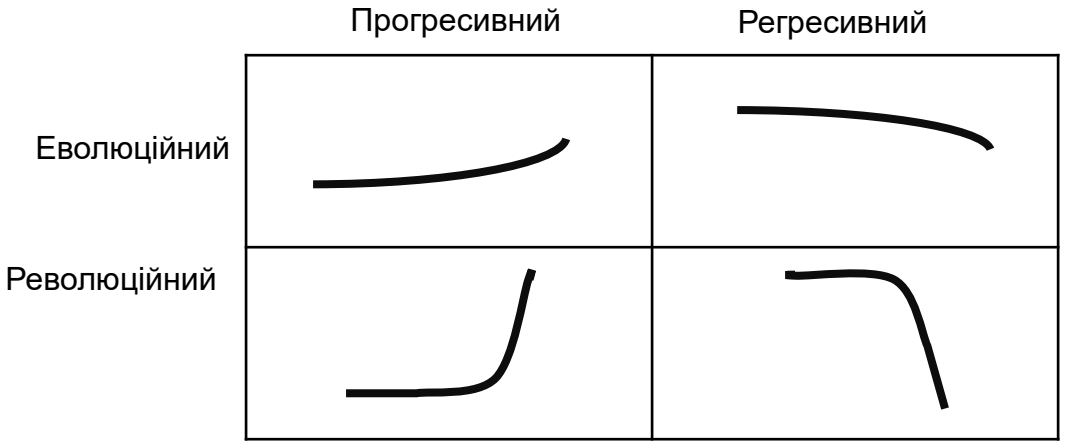
Мета управління змінами полягає у впровадженні стратегій для здійснення змін, контролюванні змін та допомозі людям адаптуватися до змін

https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management

# 5.2. Зміни та розвиток організацій. Адаптація організації до змін

**Розвиток (Development)** – незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість

Як результат розвитку виникає новий якісний стан об'єкту, його складу та структури




**Форми розвитку**

**Стійкий прогресивний (позитивний) розвиток** організації відбувається у випадку, коли в результаті її змін параметри зовнішнього і внутрішнього середовища покращуються і сприяють реалізації подальших позитивних змін

Явище **стійкого регресивного (негативного) розвитку** (зростаюче погіршення ситуації) відбувається, коли навіть невелике початкове відхилення в небажаному напрямку створює умови для ще більших негативних змін

Ю. Шаров. Управління змінами, 1997

**У процесі розвитку** здійснюється багато одночасних змін у продукті (послугах) організації, техніці і технології (операційній системі), управлінській структурі і організаційних формах діяльності і, навіть, у глобальних цілях організації

**Найбільш критичними і важкокерованими є людські аспекти змін, зокрема, поведінські та культурні**

**Процес розвитку** є таким саме важливим, як і результат, тому що від того, яким чином здійснюються зміни, залежить, чи протримаються вони за відсутності їх постійної зовнішньої підтримки

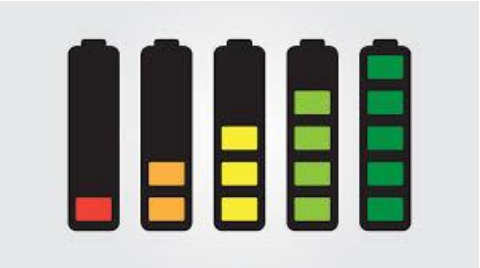
**Управління змінами має за своїм призначенням передбачати і зводити до мінімуму ті аспекти розвитку, що є неплановими і некерованими**

Важливо пам'ятати, що розвиток організації підґрунтям має зміни, які вона не в змозі подолати під час звичайної поточної діяльності

Ю. Шаров. Управління змінами, 1997

**Розвиток (Development) –** це **процес збільшення спроможності** та бажання задовольняти власні потреби та законні бажання й потреби інших, де «законне бажання» – це бажання, виконання якого не перешкоджає розвитку будь-кого іншого

*Расселл Акофф*



**Спроможність (Capacity) – це комплекс властивостей, характеристик, якостей,** що зумовлює можливості

*Наприклад, можливість:*

- *належного управління,*
- *надання якісних послуг,*
- *діяти результативно і ефективно тощо*

# Розвиток:

- відображається у більшому ступені на ***якості*** життя, ніж рівні життя;
- розвинута соціально-економічна система спроможна ***кращим чином розпорядитись власними ресурсами***;
- недостатність ресурсів **може стримати зростання** (збільшення у розмірі або кількості), **але не розвиток;**
- чим більш високого розвитку досягають окремі особи, організації чи суспільства, тим ***менше залежать вони від ресурсів*** і тим краще вони можуть розпоряджатись наявними ресурсами –
- вони також мають властивість і бажання ***створювати*** або ***отримувати*** ресурси, що є необхідними

*Расселл Акофф*

# Адаптація організації до змін

**Адаптація до змін** (Adaptation to change ) –
це здатність до трансформації та досягнення певної мети;
це необхідна здатність приймати різні зміни, пов'язані з рутиною,
до якої співробітники звикли, не чинячи опору і погоджуючись робити все по-іншому, якщо так вимагають обставини

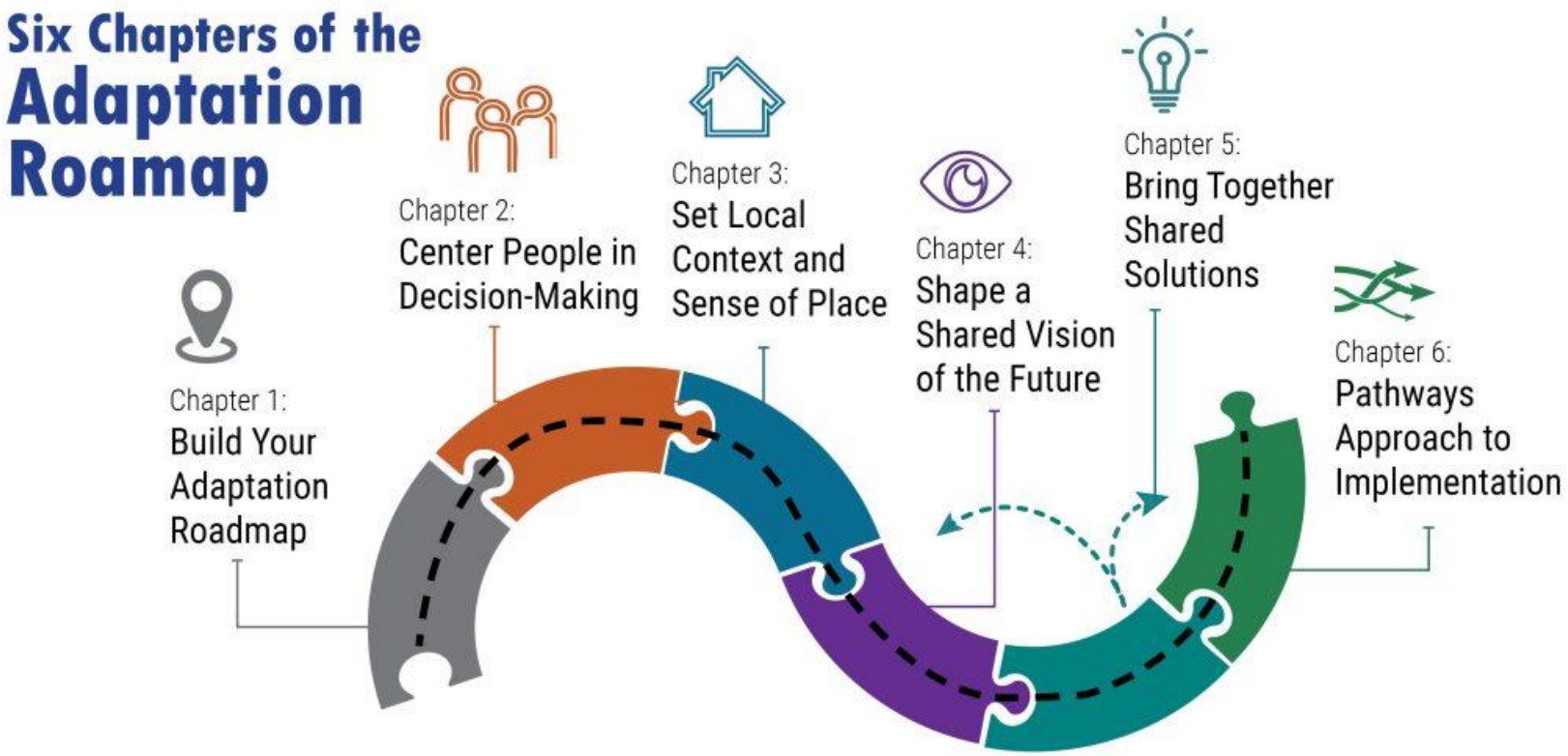
Fraser A. Adaptation to Change: a rising skill in organizations. *DataScope : web-site.* 10.02.2021.
URL: https://datascope.io/en/blog/adaptation-to-change-a-rising-skill-in-organizations/

**Дорожня карта адаптації** (The Adaptation Roadmap) представляє організаційний підхід управління ключовими компонентами адаптації.

Це ресурс, який можна використовувати повністю або частково, залежно від того, які ресурси потрібні і який рівень деталізації бажано отримати

The San Francisco Bay Conservation and Development Commission (BCDC), 2022.
URL: https://www.adaptingtorisingtides.org/project/adaptation-roadmap/

# Шість розділів Дорожньої карти адаптації до змін




| Розділи Дорожньої карти адаптації |
|---|
| Створіть свою Дорожню карту адаптації |
| Залучайте людей до прийняття рішень |
| Встановіть місцевий контекст і розуміння ситуації на території |
| Сформуйте спільне бачення майбутнього |
| Об'єднайте спільні рішення |
| Реалізуйте підхід "Шляхи" до імплементації рішень |

The San Francisco Bay Conservation and Development Commission (BCDC), 2022.
URL: https://www.adaptingtorisingtides.org/project/adaptation-roadmap/

# 5.3. Спротив змінам: причини і результати

***Один китайський філософ сказав:***
***«Не дай вам Бог жити в епоху змін …»***

- Процес здійснення змін в організації може бути дуже драматичним
- Будь-які зміни і нововведення містять невизначеність, часто пов'язані із зміною функцій, ролі та статусу працівника. Тому люди переважно підвладні принципу організаційної інерції і прагнуть до збереження свого статус-кво, що призводить до протидії змінам

**Прояви прихованого опору змінам**

- «Це дуже ризиковано»
- «Повірте нашому багаторічному досвіду»
- «З цього, здається, нічого не вийде»
- «Повернемося до цього трохи пізніше»
- «На практиці це виглядає зовсім інакше»
- «Для цього немає достатньо часу»
- Навіщо щось змінювати, коли все і так йде досить непогано?»

***«У періоди швидких змін і переходів наш найлютіший ворог – минулий досвід»***
*Дж. Поль Гетті*

Ю. Шаров. Управління змінами, 1997

# Причини опору змінам

| Причини | Підґрунтя |
|---|---|
| **Економічні** | Небезпека втрати чи зменшення матеріальних благ |
| **Внутрішньополітичні** | Небезпека втрати статусу, «політичної ваги» і впливу, розриву коаліційних зав'язків, втрати звичного лідера та його підтримки і т. ін. |
| **Технічні** | Труднощі у відмові від старих професійних навичок і звичок та необхідності оволодіння новими, можлива зміна звичного приміщення (кабінету) чи місцерозташування з вірогідною втратою налагодженого робочого комфорту і т. ін. |
| **Психологічні** | Природна інерція щодо змін, побоювання не знайти себе у новій ролі |
| **Культурні** | Прихильність до традиційних цінностей, старих традицій і норм |

Ступінь опору змінам – величина непостійна, яка залежить від масштабів і характеру змін, їх тривалості, ступеня загрози владі, традиційним відносинам і формам роботи

Ю. Шаров. Управління змінами, 1997

# Результати опору змінам

**Опір змінам призводить до:**

- Запізнілого впровадження нововведень
- Відстрочці необхідних змін
- В екстремальному випадку – до організаційного саботажу

***Один китайський філософ сказав: «Не дай вам Бог жити в епоху змін …***

***але якщо вже так сталося, то дай вам Бог скористатися новими безмежними можливостями»***

Ю. Шаров. Управління змінами, 1997

# 5.4. Підходи та засоби подолання супротиву змінам

**ПРИЧИНИ ОПОРУ ЗМІНАМ**

- НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ
- ВІДЧУТТЯ ВТРАТ
- ПЕРЕКОНАННЯ, ЩО ЗМІНИ НІЧОГО ХОРОШОГО НЕ ПРИНЕСУТЬ

**З М І Н И**

**Засоби подолання опору змінам**

- Навчання і передача інформації
- Залучення працівників до прийняття рішень
- Полегшення і підтримка
- Переговори
- Кооптація
- Маневрування
- Примушення

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту, 1997

# Методи подолання опору змінам

| Підхід | Цей підхід зазвичай використовується |
|---|---|
| Навчання і передача інформації | У разі опору, який заснований на відсутності або на некоректній інформації і аналізі |
| Залучення працівників до прийняття рішень | У ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для розробки нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження |
| Полегшення і підтримка | Для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами |
| Переговори | У ситуаціях, де хтось один (або група) явно програє при впровадженні нововведень і де вони мають більше можливостей чинити опір |
| Кооптація* | Для специфічних ситуацій, в яких інша тактика пов'язана із занадто великими витратами або взагалі нездійсненна<br>** Надання одному з лідерів опору бажаної/провідної ролі при плануванні й здійсненні змін* |
| Маневрування** | У ситуаціях, де інша тактика буде неефективною або занадто дорогою<br>*** Вибіркове використання інформації* |
| Примушення | Коли необхідна швидкість і де ініціатори змін володіють значною владою |

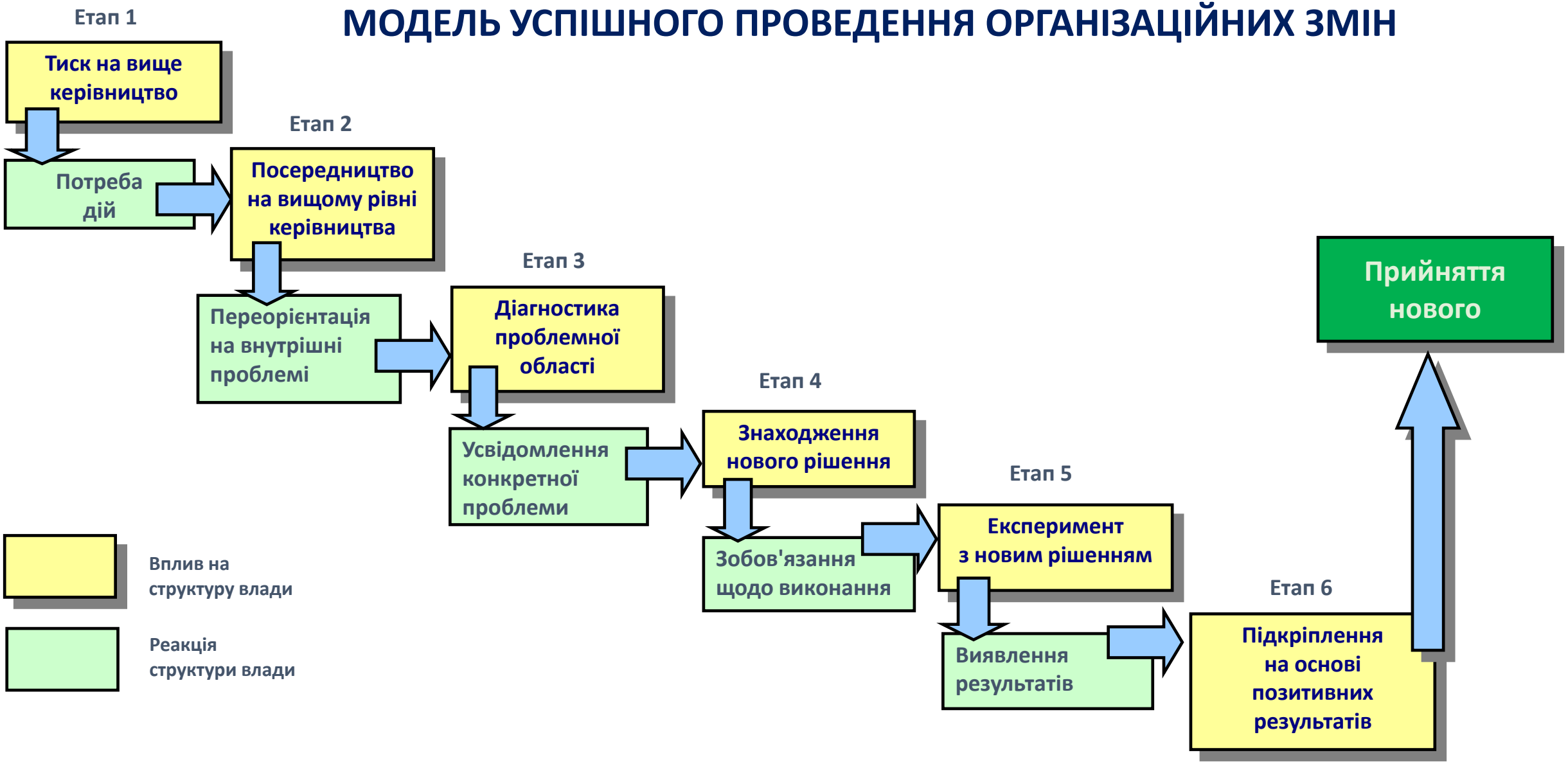
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту, 1997

# Методи подолання опору змінам

| Підхід | Плюси | Мінуси |
|---|---|---|
| Навчання і передача інформації | Може допомогти отримати згоду на зміни з боку людей, коли їх переконають | Може зажадати багато часу, якщо в цей процес залучено багато людей |
| Залучення працівників до прийняття рішень | Може допомогти людям усвідомити необхідність проведення змін і їх зобов'язання допомагати цьому; може інтегрувати наявну інформацію для складання плану інновацій | Може зажадати багато часу і привести до помилок в проведенні змін |
| Полегшення і підтримка | Тактика для вирішення особистих проблем | Може відняти багато часу, дорого коштувати і все ж не допомогти |
| Переговори | Може бути відносно легким способом уникнути основного опору | У багатьох випадках може бути занадто дорогим; може налаштувати інших домагатися згоди вмовлянням |
| Кооптація | Може допомогти знайти підтримку в проведенні змін (але меншу, ніж участь трудящих у прийнятті рішень) | Може створити проблеми, якщо люди розпізнають до оптацію |
| Маневрування | Може бути порівняно швидкодіючим і недорогим рішенням проблеми опору | Ініціатори можуть позбутися якоїсь частки довіри до себе; може призвести до по явищу інших проблем |
| Примушення | Може швидко подолати будь-який вид опору | Ризикована; може створити у людей сердите ставлення до ініціаторам змін |

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту, 1997

# МОДЕЛЬ УСПІШНОГО ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

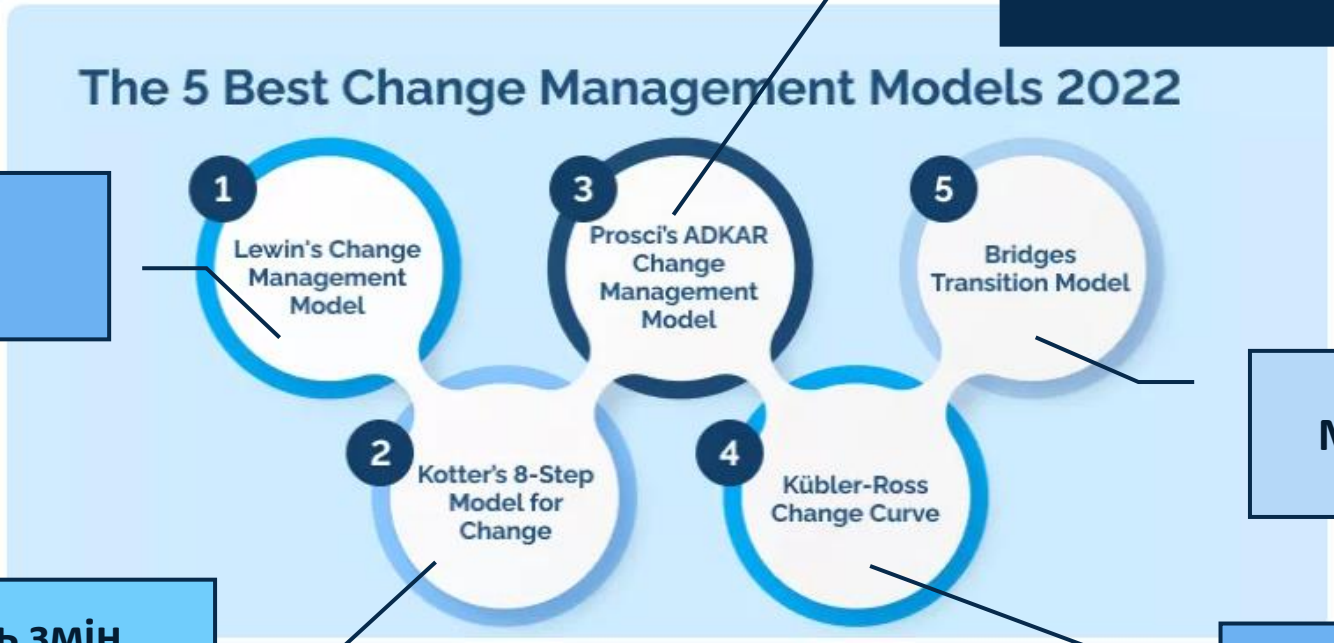



Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту, 1997

# 5.6. Управління змінами

## Моделі управління змінами

Модель ADKAR




Модель управління змінами Левіна

Модель переходу Бріджа

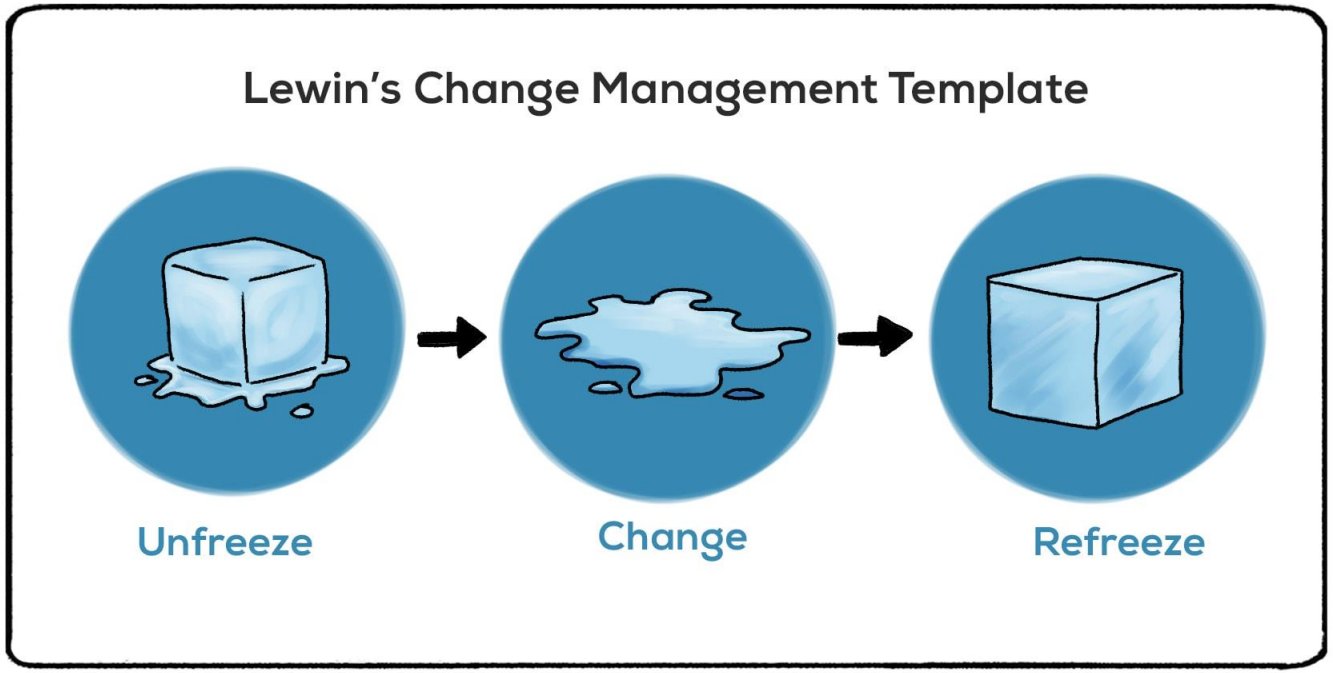
8-крокова модель змін Коттера

Крива змін Кюблера-Росса

https://change.walkme.com/theories-of-change-management/

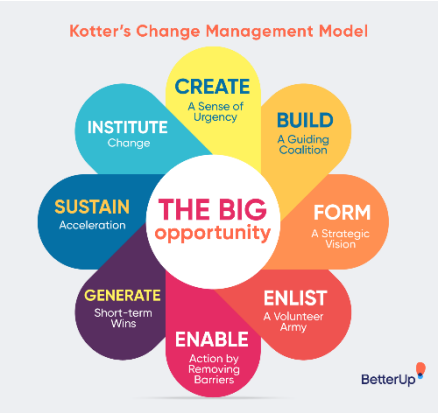
# Модель управління змінами Курта Левіна
## (Lewin's Change Management Model)

- ✓ «**Розморожування**» - штучна дестабілізація системи, створення необхідності в змінах, планування майбутнього стану
- ✓ «**Зміна / рух**» - поступовий перехід до нових методів роботи, нових відносин, залучення співробітників до процесу
- ✓ «**Стабілізація / заморожування**» - підтримка і підкріплення змін, винагорода за досягнення і зміцнення нових стандартів

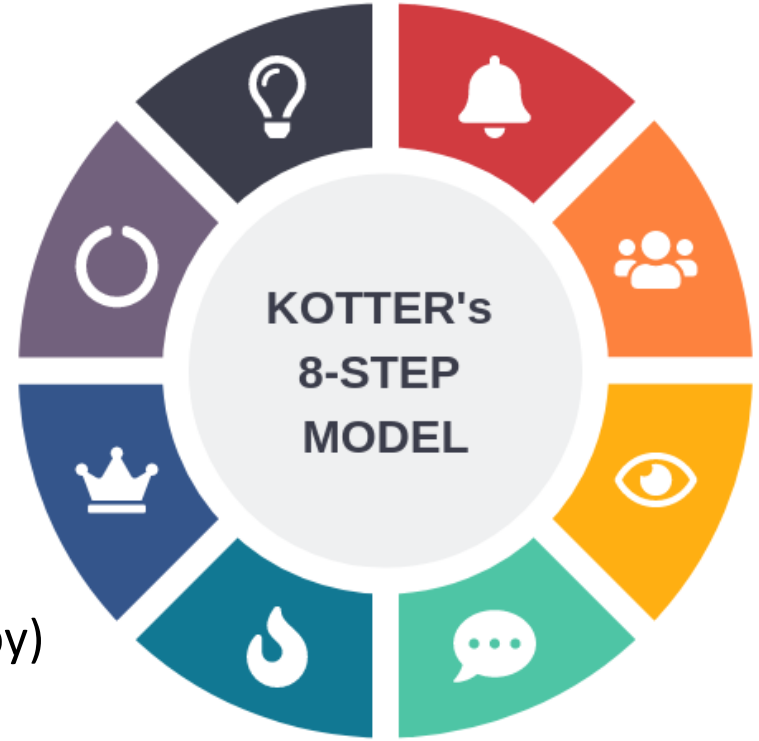



https://practicalpie.com/lewins-change-theory/
https://inteltech.com.ua/uk/blogs/modely-upravlenyya-yzmenenyyamy

# 8-крокова модель змін Джона Коттера
## (Kotter’s 8-Step Model for Change)




1. Створення відчуття відчуття нагальної потреби в змінах
2. Формування «керівної коаліції»
3. Сформувати бачення і стратегію реалізації змін
4. Поширення задля залучення
5. Заохочення до дій щодо впровадження змін
6. Формулювання і досягнення короткострокових цілей
7. Збереження досягнень і здобутків задля отримання більших результатів
8. Інституціоналізувати зміни (інкорпорувати нові і кращі практики в організаційну культуру)




**01 Create**
Establish a feeling of urgency of hurriedness towards change.

**02 Build**
Formulate a guiding coalition

**03 Form**
Develop a strategy to bring about change.

**04 Enlist**
Communicate or put forth the vision or strategy for change

**05 Enable**
Empower employees for taking action to incorporate changes

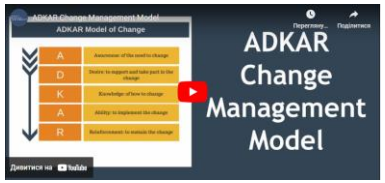
**06 Generate**
Formulate and generate short-term goals

**07 Sustain**
Capitalize of wins or gains in order to produce bigger results

**08 Institute**
Incorporate new and better changes in workplace culture

https://change.walkme.com/theories-of-change-management/

# Модель ADKAR
# (ADKAR Change Management Model)

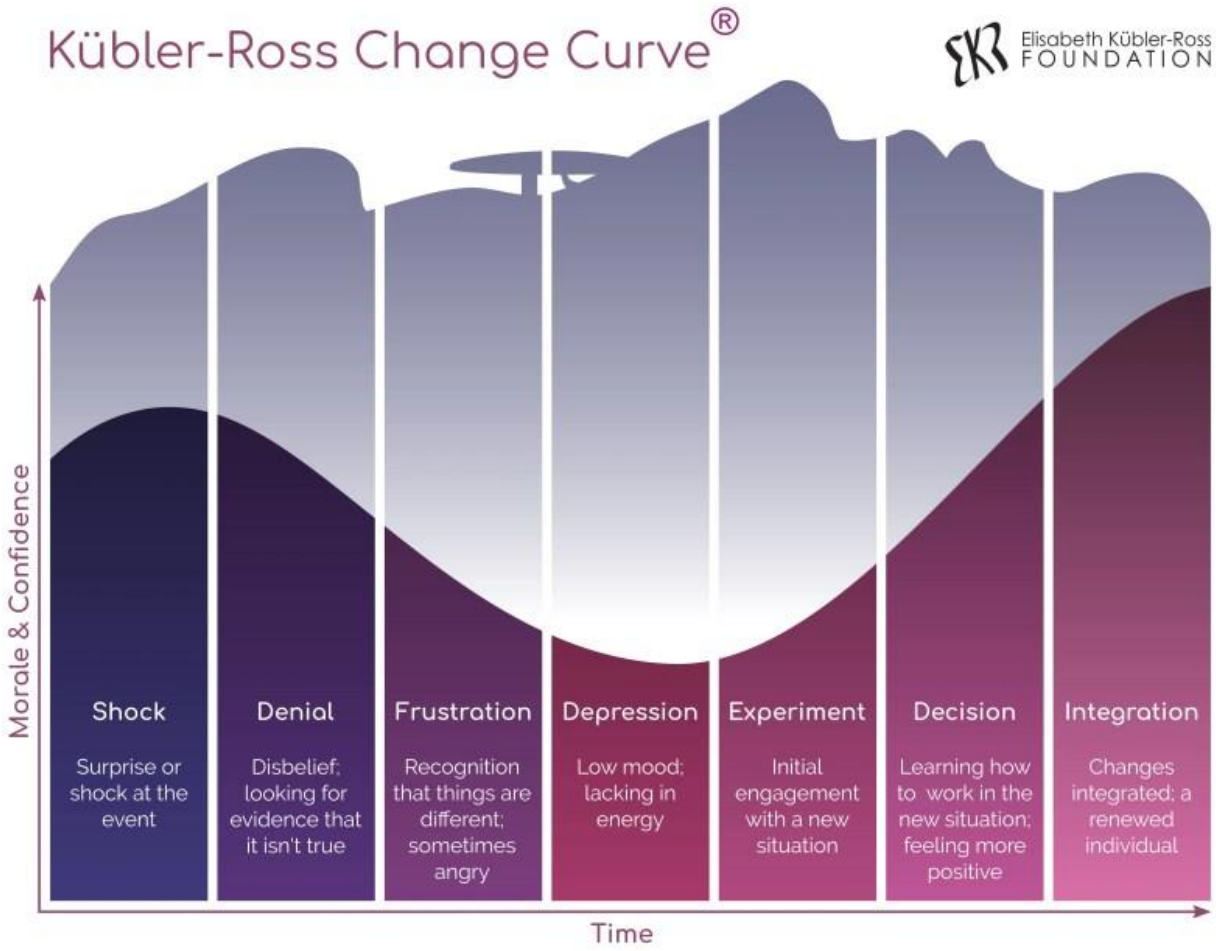



- **Awareness** - **Усвідомлення** необхідності змін
- **Desire** - **Бажання** підтримувати та брати участь в змінах
- **Knowledge** - **Знання** як змінювати(ся)
- **Ability** - **Здатність** отримувати нові навички
- **Reinforcement** - **Зміцнення / Підтримка** для закріплення змін

https://www.thehumancapitalhub.com/articles/The-Adkar-Model-Of-Change-The-Ultimate-Guide-To-Leading-Organisational-Change

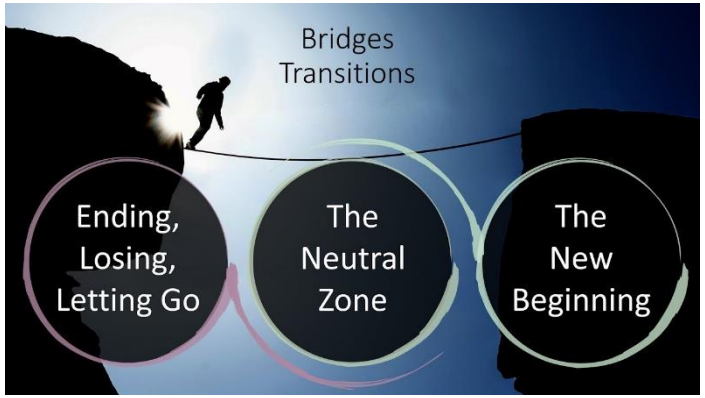
# Крива змін Елізабет Кюблер-Росс (Kübler-Ross Change Curve)

- Запропоновано як модель опису емоційного стану невиліковно хворих людей або людей, які втратили своїх близьких.
- Етапи (5 або 7), через які можуть проходити співробітники під час організаційних змін:
  - **<u>Заперечення</u> (і ізоляція)** – Denial (and isolation)**:** небажання або неможливість прийняти зміни.
  - **Гнів / Злість / Лють** – Anger: усвідомлення, що зміни дійсно відбуваються.
  - **Торг / Компроміс** – Bargaining: намагання знайти найкращий вихід з ситуації чи обставин.
  - **Депресія** – Depression усвідомлення, що торг не працює.
  - **Прийняття / Смирення / Ухвалення** – Acceptance/Integration: примирення з ситуацією, яка складається

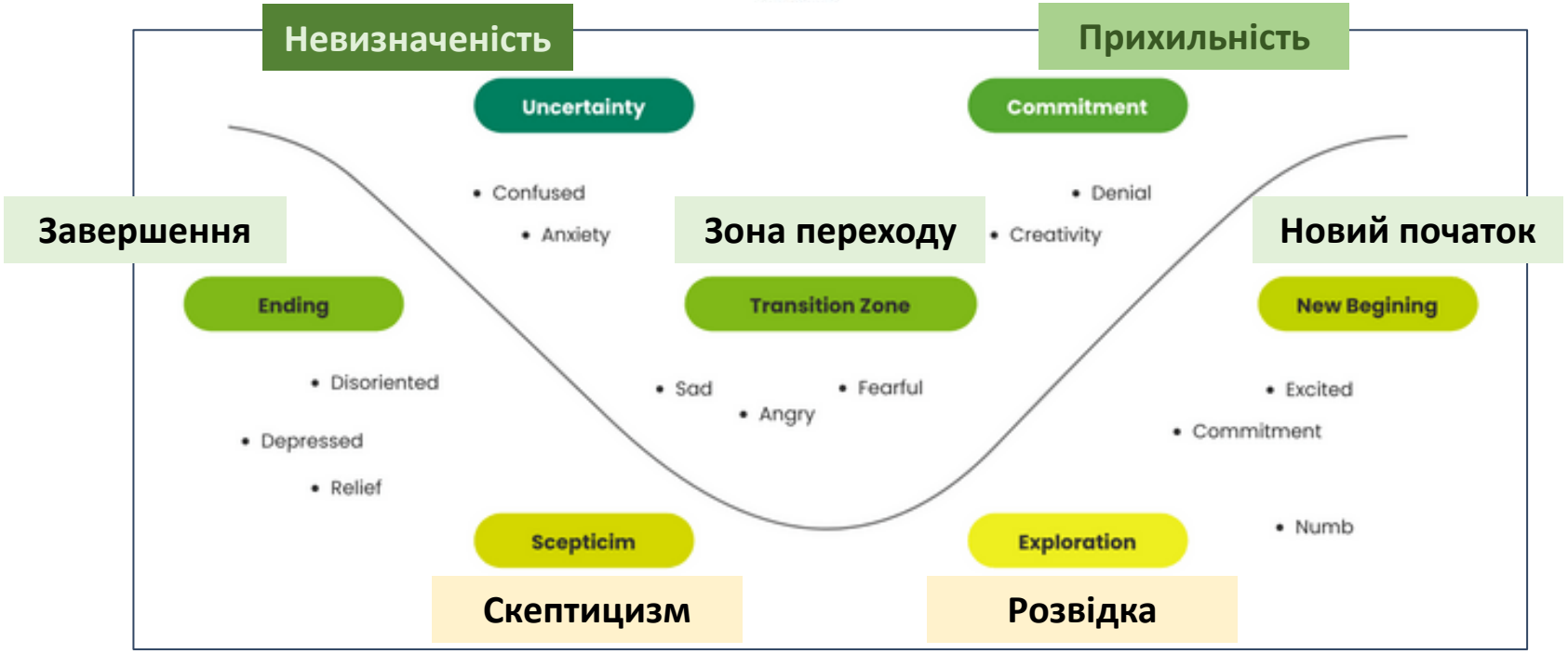



https://www.ekrfoundation.org/5-stages-of-grief/change-curve/

# Модель переходу Вільяма Бріджеса (Bridges Transition Model)



https://expertprogrammanagement.com/2022/01/bridges-transition-model/




https://blog.visual-paradigm.com/what-is-bridges-transition-model-change-vs-transition-explained/

# 5.7. Бенчмаркінг і реінжиніринг для змін

**Бенчмаркінг** (Benchmarking) – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми

https://www.management.com.ua/ct/ct003.html

- Бенчмаркінг - це процес порівняння продуктів, послуг та процесів порівняно з продуктами, послугами та процесами організацій, які є лідерами за одним або кількома аспектами своєї діяльності.

- Бенчмаркінг надає необхідну інформацію, щоб допомогти усвідомити, як ваша організація співвідноситься зі схожими організаціями, навіть якщо вони працюють в іншій сфері діяльності або мають іншу групу клієнтів.

- Бенчмаркінг також може допомогти організаціям визначити сфери, системи або процеси, які потребують вдосконалення – **як поступового (безперервного),** так і кардинального (**реінжиніринг бізнес-процесів**).

https://asq.org/quality-resources/benchmarking

# Види бенчмаркінгу

| Вид бенчмаркінгу | Визначення | Коли використовувати | Складнощі при використанні |
|---|---|---|---|
| **Внутрішній** | Порівняння методів здійснення подібних дій у межах організації. Спроба знайти в межах організації подібну, найбільш успішно виконувану дію | Після вивчення процесу бенчмаркінгу. Перед тим як проводити бенчмаркінг зовнішній | Необхідна сильна теоретична підготовка. Необхідність створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією |
| **Конкурентний** | Порівняння ваших методів здійснення яких-небудь видів діяльності з методами здійснення подібних дій вашими конкурентами | Увесь час — бенчмаркінг повинен стати важливою частиною вашої стратегії. Може здійснюватися як при співробітництві/ обміні інформацією з вашим безпосереднім конкурентом, так і без нього | Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію |
| **Спільний (асоціативний)** | Декілька організацій, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс) | Коли ваші ймовірні (попередньо відібрані) партнери мають достатньо високі стандарти | Забезпечує одержання інформації тільки щодо членів групи, які не обов'язково використовують «кращу» практику |

https://www.management.com.ua/ct/ct003.html

# Види бенчмаркінгу

| Вид бенчмаркінгу | Визначення | Коли використовувати | Складнощі при використанні |
|---|---|---|---|
| **Процесний** | Вивчення практики побудови бізнес-процесів, як правило, в організаціях, що не є вашими прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес-процеси | Для впровадження в організації процесу постійного відстежування і впровадження кращих практик ведення бізнесу. Використання методології бенчмаркінгу в проектах із покращення ваших бізнес-процесів (наприклад, при РБП) буде мати найкращий результат | Потребує творчого підходу |
| **Стратегічний** | Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів | Для впровадження в організації процесу постійного відстежування та впровадження кращих практик ведення бізнесу | Потребує розвиненого стратегічного мислення та стратегіних компетентностей |

https://www.management.com.ua/ct/ct003.html

# Реінжиніринг (бізнес-процесів/процесів діяльності)
# Business Process Reengineering

**Реінжиніринг** *(Reengineering)* – фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення кардинального покращення критично важливих показників діяльності, таких як вартість, якість, сервіс та швидкість

Hammer & Champy

**Реінжиніринг** *(Reengineering)* – управлінська концепція реформування діяльності управлінських суб'єктів, адекватна сучасним вимогам вітчизняної системи публічного управління, значна частина яких побудована за функціональним принципом, у той час як переорієнтація на потреби споживачів (маркетингова концепція розвитку), підвищення якості надання адміністративних послуг вимагає реформування лінійно-функціональної ієрархії

Л. Приходченко, 2020

# Business Process Improvement (BPI) vs Business Process Reengineering (BPR)
# Удосконалення бізнес-процесів vs Реінжиніринг бізнес-процесів

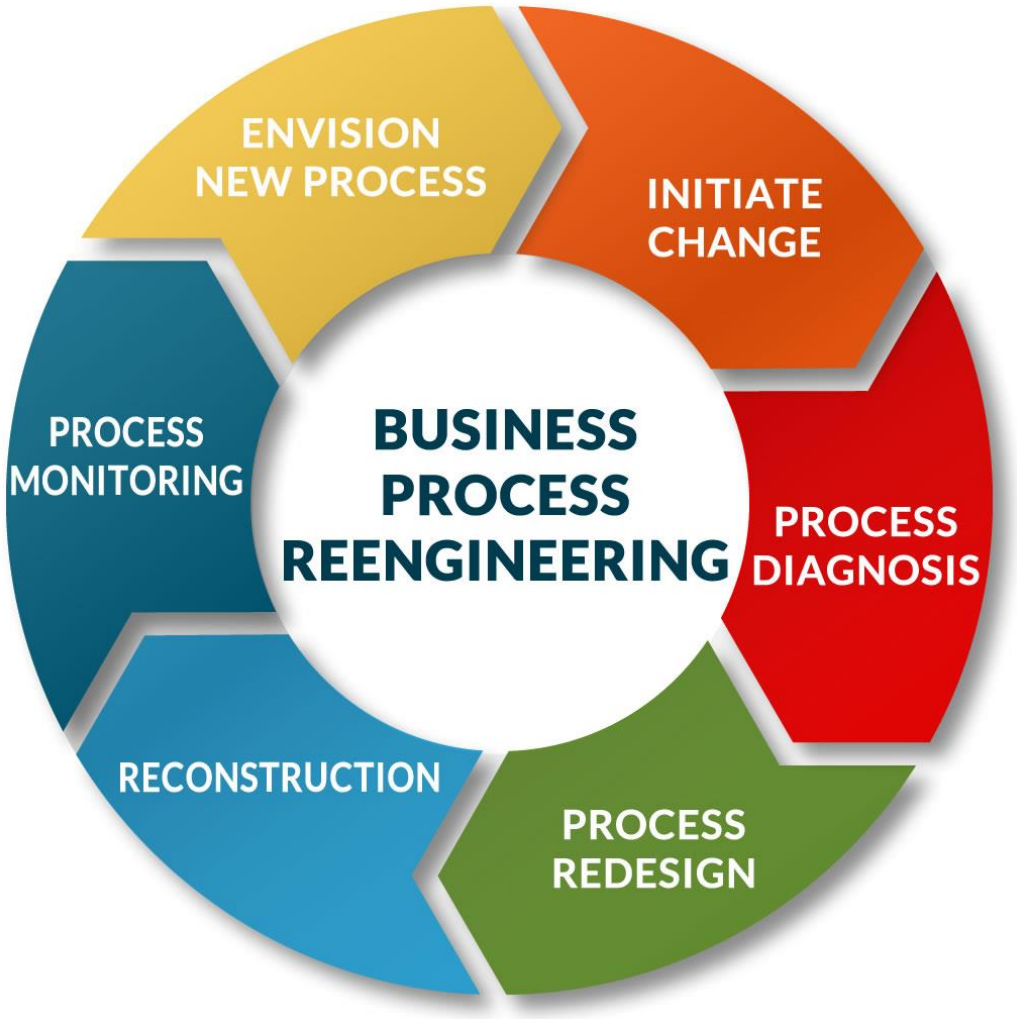
- ✓ Суть **реінжинірингу процесів діяльності** полягає в радикальній зміні процесів, що відрізняється від типового BPI («удосконалення/поліпшення процесів діяльності»), для якого характерні лише симптоматичні, поступові зміни

- ✓ Визначальною характеристикою BPR, порівняно з BPI та іншими методами управління змінами, є те, що це **радикальна зміна**, а не поступове вдосконалення процесів

- ✓ BPR - це аналіз і перепроєктування робочого процесу всередині організації та між організаціями

http://consultus.hr/business-process-reingeneering/

# Реінжиніринг




| Стадії процесу |
| --- |
| Уявлення щодо нового процесу |
| Ініціювання змін |
| Діагностика процесу |
| Перепроектування процесу |
| Відбудова |
| Моніторинг процесу |

http://consultus.hr/business-process-reingeneering/

# Висновок

Розвиток організації підґрунтям має зміни, які вона не в змозі подолати під час звичайної поточної діяльності. Управління змінами має за своїм призначенням передбачати і зводити до мінімуму ті аспекти розвитку, що є неплановими і некерованими.

Найбільш критичними і важкокерованими є людські аспекти змін, зокрема, поведінські та культурні.

Будь-які зміни і нововведення містять невизначеність, часто пов'язані із зміною функцій, ролі та статусу працівника. Тому люди переважно підвладні принципу організаційної інерції і прагнуть до збереження свого статус-кво, що призводить до протидії змінам.

Методи подолання опору змінам: навчання і передача інформації; залучення працівників до прийняття рішень;  полегшення і підтримка; переговори; кооптація; маневрування; примушення.

Для успішної реалізації змін застосовують різноманітні апробовані покрокові моделі.

За допомогою бенчмаркінгу організації можуть визначити сфери, системи або процеси, які потребують змін щодо вдосконалення – як поступового (безперервного), так і кардинального (реінжиніринг бізнес-процесів).

# Питання для самоконтролю до теми 5:

1. Охарактеризуйте зміст понять «зміни», «адаптація до змін», «управління змінами».
2. У чому полягає мета управління змінами?
3. Які існують причини опору змінам?
4. Визначте позитивні і негативні риси основних методів подолання опору змінам.
5. Розкрийте зміст основних етапів моделі успішного проведення організаційних змін.
6. Охарактеризуйте основні моделі управління змінами.
7. Яка роль бенчмаркінгу у розвитку організації?
8. Назвіть основні стадії реінжинірингу.

# Список рекомендованих джерел до теми 5:


1. Інноваційні інструменти забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах економіки знань : навч. посіб. у слайдах / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко. Дніпро : Грані, 2018. 220 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018_Innovative%20instruments_navch_pos.pdf
2. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с. Режим доступу : http://www.center.gov.ua/com-phocagallery-controlpanel/biblioteka.
3. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 148 с.
4. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. *Management.com.ua : веб-сайт.* 20.04.2001. URL: https://www.management.com.ua/ct/ct003.html
5. These are the 5 Best Theories of Change Management. *Walkme. The Change Management Blog : web-site.* 10.02.2023. URL: https://change.walkme.com/theories-of-change-management
6. Business Process Reengineering. *CONSULTUS d.o.o. : web-site.* 2017. URL: http://consultus.hr/business-process-reingeneering/
7. Fraser A. Adaptation to Change: a rising skill in organizations. *DataScope : web-site.* 10.02.2021. URL: https://datascope.io/en/blog/adaptation-to-change-a-rising-skill-in-organizations/
8. Managing Change in Organizations: A Practice Guide. Project Management Institute, 2013.
9. The San Francisco Bay Conservation and Development Commission (BCDC), 2022. URL: https://www.adaptingtorisingtides.org/project/adaptation-roadmap/

# Наскрізне практичне завдання:

**Розроблення концепції стратегії розвитку на прикладі окремої територіальної громади**

*За результатами виконання наскрізного завдання здобувачі набудуть умінь і навичок:*

- ✓ *інтерпретувати* та *застосовувати* технології й інструменти стратегічного управління, підхід до декомпозиції стратегічних цілей до рівня проєктів
- ✓ *застосовувати* сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід під час *розроблення* стратегій розвитку, а також відповідних портфелів програм і проєктів
- ✓ *генерувати* пропозиції щодо стратегічного бачення, стратегічних пріоритетів, стратегічних та оперативних цілей розвитку використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи

# Етап 1: «Обираємо територіальну громаду»

**Завдання:**

- Сформуйте команду і оберіть територіальну громаду, на прикладі якої буде розроблятися концепція стратегії розвитку.
- Виконане завдання подайте у формі таблиці, наведеної нижче.

| Пропозиція щодо обрання територіальної громади | Посилання на офіційний веб-сайт, стратегічні документи розвитку тощо | Погодження |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

# Етап 2: «Створюємо робочу групу»

**Завдання:**

- Сформуйте ініціативну групу (команду) щодо розроблення / оновлення стратегії розвитку.
- Розподілить ролі.
- Виконане завдання подайте у формі таблиці, наведеної нижче.

| Роль | Учасник | Примітка |
|---|---|---|
| Голова громади, голова робочої групи | | |
| Перший заступник Голови громади,<br>заступник голови робочої групи | | |
| Секретар селищної ради | | |
| Начальник відділу «Центр надання адміністративних послуг» | | |
| Староста | | |
| Депутат селищної ради | | |
| Депутат селищної ради, фермер | | |
| Представник місцевого бізнесу | | |
| Представник ГО | | |
| Запрошений експерт | Ірина ЧИКАРЕНКО | |
| Запрошений експерт | Тетяна МАМАТОВА | |

# Етап 3: «Готуємо проєкт Розпорядження голови громади»

**Завдання:**

- Уявіть собі, що Ви – голова місцевої ради / учасник ініціативної групи щодо розроблення / оновлення стратегії розвитку.
- Вам потрібно розробити стратегію розвитку вашої громади, але потрібно почати з підготовки розпорядчого документу.
- Спробуйте підготувати такий документ, для чого продумайте наступні моменти, які потрібно визначити в розпорядженні (або наказі):
  - актуальність (головні проблемні моменти й потреби, що стали причиною розробки стратегії);
  - керівник і координатори процесу планування, їх повноваження й вихідні задачі щодо здійснення стратегічного планування (стратегічний комітет / робоча група);
  - регламент робіт з формування стратегії (у разі необхідності – з навчання персоналу);
  - залучені консультанти, експерти (за потребою);
  - необхідні ресурси для розробки стратегії (матеріальні, фінансові, інформаційні) та відповідальні за їх надання (орієнтовні);
  - термін представлення підсумкового документу.

# Етап 4: «Аналіз стейкголдерів»

**Завдання:**

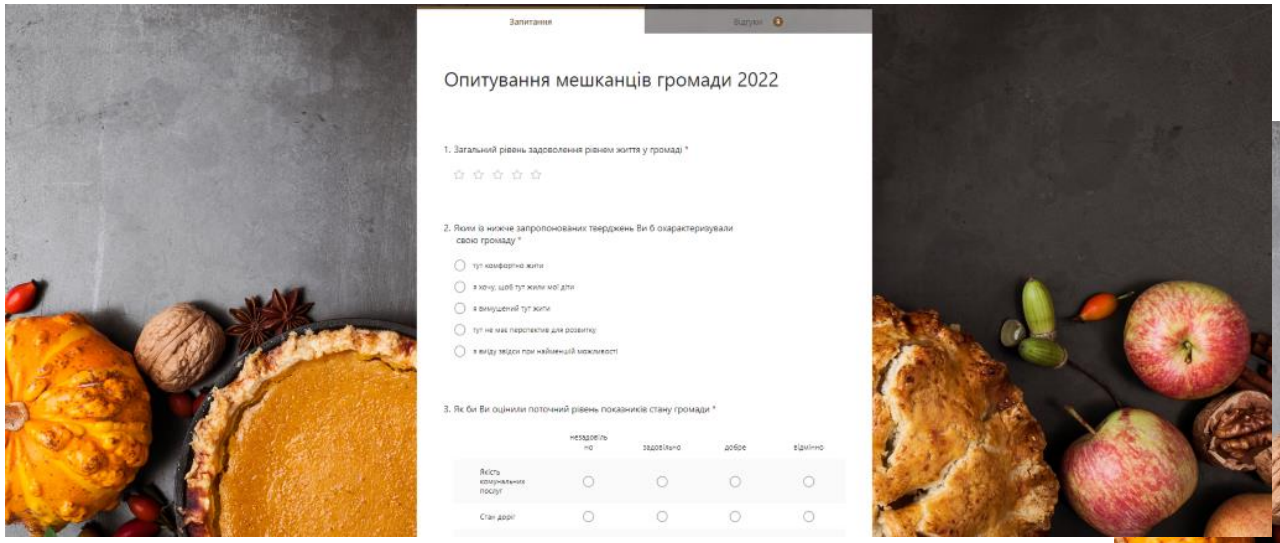
- Визначте коло ключових заінтересованих сторін (стейкголдерів), наприклад, мешканці громади, ОМС (виконавчий орган), депутати місцевої ради, інвестори (представники бізнес-організацій), обласна державна адміністрація, громади-партнери (співробітництво) тощо.
- Схарактеризуйте інтерес стейкголдера у контексті розвитку громади (вимоги, очікування тощо)
- Визначте роль стейкголдера у стратегії (вплив, контроль, оцінювання)
- Визначте характер взаємодії зі стейкголдером (яким чином задіяти під час розроблення та реалізації стратегії, які заходи здійснити задля залучення/нейтралізації негативного впливу тощо)
- Виконане завдання подайте у формі таблиці, наведеної нижче.

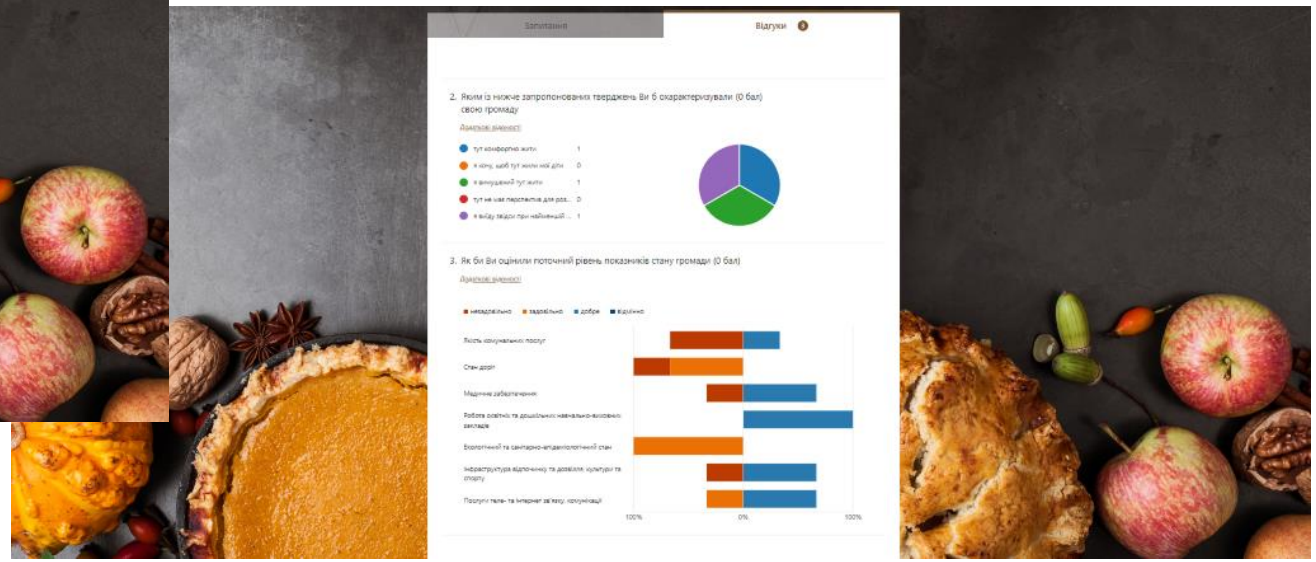
| Стейкголдер | Інтерес стейкголдера | Роль у стратегії | Взаємодія зі стейкголдером |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

# Етап 5: «Опитування стейкголдерів»

**Завдання:**

- Ознайомтеся з прикладами та рекомендаціями щодо опитування ключових груп стейкголдерів: мешканців, представників бізнесу, молоді
- Розробіть анкети у MS Forms.
- Проведіть пілотне опитування у навчальній групі і обговоріть результати.



# Етап 6: «Аналіз мандатів»

**Завдання:**

- Визначте мандати – зовнішні і внутрішні формальні і неформальні документи, що мають вплив на розвиток території.
- Схарактеризуйте мандати: що визначає/регламентує, з якою метою було розроблено, на які сфери життєдіяльності або деякі частини території громади впливає, який має вплив на розвиток території
- Виконане завдання подайте у формі таблиці, наведеної нижче.

| МАНДАТ | АНАЛІЗ МАНДАТУ |
|---|---|
| **ЗОВНІШНІ** | |
| | |
| | |
| **ВНУТРІШНІ** | |
| | |

# Етап 7: «Конкурентні переваги території»

**Завдання:**

- Визначте перелік населених пунктів територіальної громади.
- Схарактеризуйте конкурентні переваги кожної частини території громади.
- Визначте можливості використання конкурентних переваг для розвитку частини території та територіальної громади в цілому.
- Виконане завдання подайте у формі таблиці, наведеної нижче.

| Назва населеного пункту | Конкурентні переваги | Можливості використання |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |

# Етап 8: «Декомпозиція стратегічних цілей до рівня проєктів»

**Завдання:**

- За результатами виконання етапів 1-7 розробіть пропозиції щодо стратегічного бачення, стратегічних пріоритетів, стратегічних та оперативних цілей розвитку територіальної громади за одним з пріоритетних напрямків її розвитку.
- Здійсніть декомпозицію однієї зі стратегічних цілей.
- Виконане завдання подайте у формі таблицях, наведених нижче.

| **Назва галузі / сфери життєдіяльності громади, яка потребує реформування та розвитку:** | |
|---|---|
| **СИЛЬНІ СТОРОНИ** | **СЛАБКІ СТОРОНИ** |
| | |
| **ПОТЕНЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ** | **ЗАГРОЗИ, РИЗИКИ** |
| | |

# Етап 8: «Декомпозиція стратегічних цілей до рівня проєктів» (продовження)

| Складник концепції стратегії | Зміст |
|---|---|
| Стратегічне бачення галузі | |
| Стратегічні пріоритети | |
| Стратегічні цілі<br>(для реалізації пріоритету № …) | |
| Проблема, на вирішення якої спрямована стратегічна ціль № … | |
| Альтернативи розв’язання проблеми | |
| Критерії вибору альтернативи та її обґрунтування | |

# Етап 8: «Декомпозиція стратегічних цілей до рівня проєктів» (продовження)

| Складник концепції стратегії | Зміст |
|---|---|
| Назва проєкту | |
| Цільові групи (на яку категорію населення спрямовані результати проєкту) | |
| Очікувані результати проєкту (короткострокові, довгострокові) | • Короткострокові<br>• Довгострокові |

# Тестові запитання для самоконтролю

1. Відмітьте чотири (4) вірні твердження: * (балів: 4)

- [ ] «Стратегічне» – це на тривалу перспективу, завжди «надовго уперед»
- [ ] «Стратегічне» – це як в армії: чітко, точно, визначено
- [ ] «Стратегічне» – це дуже невизначено й ризиковано
- [ ] «Стратегічне» пов'язано з вирішенням актуальних завдань поточної діяльності
- [ ] «Стратегічне» тісно пов'язане із зовнішнім оточенням
- [ ] «Стратегічне» – це насамперед те, що є дуже важливим для реалізації місії
- [ ] «Стратегічним» повинні займатися лише керівники
- [ ] Весь персонал повинен залучатися до стратегічного планування

2. До переваг стратегічного планування розвитку території можна, зокрема, віднести такі чотири (4): * (балів: 4)

- [ ] сприяння проведенню адміністративно-територіальної реформи
- [ ] усвідомлення конкурентних переваг території
- [ ] розмежування адміністративного і політичного управління
- [ ] створення можливостей завчасного узгодження інтересів підприємців і влади
- [ ] реалізація принципу субсидіарності
- [ ] сприянні залученню інвесторів
- [ ] ефективне вирішення кадрових питань
- [ ] визначення пріоритетів для раціонального розподілу ресурсів
- [ ] сприяння подоланню «двовладдя» на території

# Тестові запитання для самоконтролю

3. До основних ознак стратегічних рішень належать такі три (3): * (балів: 3)

- [ ] планування «від поточного до майбутнього»
- [ ] обов'язково довготривалий часовий горизонт планування
- [ ] критична важливість рішень для реалізації місії
- [ ] тісний зв'язок системи цінностей осіб, що приймають рішення, з якістю рішень
- [ ] складність і комплексність рішень
- [ ] високий ступінь визначеності рішень і наслідків
- [ ] можливість заздалегідь оцінити «правильність» рішень

4. Позначте два (2) правильні твердження * (балів: 3)

- [ ] стратегічні рішення характеризуються як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами складності
- [ ] до суб'єктивних факторів складності стратегічних рішень відносяться: недостатність інформації для структуризації
- [ ] до об'єктивних факторів складності стратегічних рішень відноситься, зокрема: слабка формалізованість проблем

5. Те, що заважає нормальному функціонуванню та розвитку організації, розбіжність між
існуючим та бажаним станом, шляхи ліквідації якої заздалегідь невідомі – це ... * (балів: 2)

- ( ) пріоритет
- ( ) проект
- ( ) стратегія
- ( ) проблема
- ( ) мандат
- ( ) програма

# Тестові запитання для самоконтролю

6. Позначте правильне твердження * (балів: 2)

- ○ стратегічне планування орієнтоване на розв'язання проблем і не пов'язане з пошуком нових можливостей
- ○ проблеми і можливості витікають одне з одного
- ○ стратегічне планування – це процес балансування цілей, внутрішнього потенціалу, шансів зовнішнього середовища

7. Позначте два (2) правильні твердження * (балів: 3)

- ☐ стратегічне і перспективне планування можна ототожнювати
- ☐ перспективне планування здійснюється за умов прогнозованого середовища, коли можна екстраполювати тенденції
- ☐ стратегічне планування здійснюється за умов мінливого динамічного середовища
- ☐ стратегічне планування передує перспективному, є одним з його етапів

8. Позначте чотири (4) правильні твердження * (балів: 4)

- ☐ функціонування – це набуття нової якості діяльності
- ☐ функціонування - це відтворення життєдіяльності системи на поточному рівні
- ☐ функціонування стримує розвиток і одночасно є його джерелом
- ☐ розвиток руйнує функціонування і одночасно сприяє підвищенню його майбутньої стійкості
- ☐ розвиток є тотожнім зростанню
- ☐ стратегічне планування переважно спрямоване на розвиток

9. За допомогою бенчмаркингу здійснюється ... * (балів: 2)

- ○ формулювання місії
- ○ виявлення зовнішніх загроз
- ○ запозичення передового досвіду
- ○ визначення альтернатив розвитку

# Тестові запитання для самоконтролю

10. Результативність діяльності – це ... * (балів: 2)

- співвідношення між продуктом (результатом) та обсягом ресурсів на його досягнення
- обсяг ресурсів, необхідних для досягнення результатів, з огляду на відповідну якість
- ступінь реалізації встановлених цілей

11. Ефективність діяльності – це ... * (балів: 2)

- співвідношення між продуктом (результатом) та ресурсами, що витрачені на його досягнення
- обсяг ресурсів, необхідних для досягнення результатів, з огляду на відповідну якість
- ступінь реалізації встановлених цілей

12. Стратегія – це ... * (балів: 2)

- сукупність результатів поточного та перспективного планування діяльності організації
- інтеграція результатів аналізу макро- та мікросередовищ організації
- бачення розвитку організації
- узагальнююча модель програмування діяльності з досягнення цілей організації
- генеральна мета, призначення організації

13. Місія організації – це ... * (балів: 2)

- сукупність побажань стейкхолдерів організації та її мандатів
- стисле формулювання призначення і сенсу існування організації
- узагальнююча концепція, модель досягнення цілей організації
- результат планування діяльності організації

# Тестові запитання для самоконтролю

14. Стейкхолдери організації – це ... * (балів: 2)

- ◯ споживачі продукту організації, що можуть диктувати вимоги до якості та ціни
- ◯ організації чи особи, що зацікавлені у діяльності організації і можуть вчиняти на неї різноманітний вплив
- ◯ органи управління територією, на якій розташована організація
- ◯ ринкові структури, діяльність яких пов'язана з діяльністю організації, і які можуть оцінювати, контролювати, корегувати

15. Головним завданням аналізу зовнішнього середовища організації є ... * (балів: 2)

- ◯ виявлення сильних сторін, можливостей та загроз
- ◯ виявлення сильних та слабких сторін організації
- ◯ виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз
- ◯ виявлення можливостей та загроз організації

16. Головним завданням аналізу внутрішнього середовища організації є ... * (балів: 2)

- ◯ виявлення слабких сторін та загроз організації
- ◯ виявлення сильних сторін та можливостей організації
- ◯ виявлення сильних та слабких сторін організації
- ◯ виявлення можливостей та загроз організації

17. Позначте два (2) правильні твердження * (балів: 3)

- ☐ стратегічне управління є функцією стратегічного планування
- ☐ стратегічне управління включає функції стратегічного планування, стратегічної організації, стратегічної мотивації та стратегічного контролю
- ☐ стратегічне управління скероване на розвиток, а поточне – на функціонування
- ☐ поточне управління орієнтовано на пошук нових можливостей, а стратегічне – на найкраще використання існуючих

# Командне / індивідуальне завдання:

- ***Зміст завдання:***
  на прикладі окремої території (територіальної громади, району, області) чи муніципального утворення (село, селище, місто), пов’язаному з життям у конкретній територіальній громаді та / або професійною діяльністю, або на прикладі окремої галузі (сфери діяльності), в якій працює здобувач (охорона здоров'я, освіта, соціальний захист населення, культура, охорона навколишнього середовища, безпека життєдіяльності, житлово-комунальне господарство, агропромисловість, туризм, транспорт та промисловість тощо) розробити концепцію стратегії розвитку, результатом реалізації якої буде прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку для певної громади / території / галузі.

# Командне / індивідуальне завдання:

- Для представлення результатів виконання завдання необхідно заповнити відповідний шаблон, який розміщено у застосунку Teams MS Office та на дистанційній платформі Moodle, або обрати власний підхід до презентації.

- Під час презентації і захисту результатів виконання індивідуальних завдань у межах практичних занять передбачено процедуру peer-assessment (оцінювання з боку інших здобувачів освіти).

# Предметний покажчик


**А**

Адаптація організації до змін 183

Аналіз мандатів 52

АВС-аналіз 80

**Б**

Бенчмаркінг (Benchmarking) 86, 198

**В**

Відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України 148

**Д**

Державна цифрова екосистема управління відбудовою інфраструктури (DREAM) 166

**Е**

Етапи стратегічного планування 46

**З**

Заінтересовані сторони (стейкголдери) (Interested parties (stakeholders)) 65

Зміна (Change) 176

**К**

Кластер (Cluster) 112, 115

Координатор стратегічного планування 58

**М**

Місія (Mission) 31, 32

Місія діяльності організації 32

Місія органу управління в громаді 31

Моніторинг ходу виконання Стратегії 133

Моделі управління змінами (Change Management Models) 192

- Модель переходу Бріджа (Bridges Transition Model) 197
- Крива змін Кюблера-Росса (Kübler-Ross Change Curve) 196
- Модель ADKAR (ADKAR Change Management Model) 195
- 8-крокова модель змін Коттера (Kotter’s 8-Step Model for Change) 194
- Модель управління змінами Левіна (Lewin’s Change Management Model) 193

# Предметний покажчик

**П**
План відновлення України 152
Платформа UNITED24 160
Портфель (Portfolio) 107
Поточне управління 16
Програма (Program) 106, 109
Проєкт (Project) 104, 110
Проєктний підхід (Project approach) 93, 103
Політики досягнення стратегічних цілей 33
**Р**
Реінжиніринг (Reengineering) 201
Розвиток (Development) 179, 181
**С**
Ситуаційний аналіз 68
Смарт-спеціалізація (Smart specialisation) 120
Спроможність (Capacity) 181
Спротив змінам 185
Стейкголдери (stakeholders)) 65
Стратегічне бачення 31
Стратегічне мислення 26
Стратегічне планування 29
Стратегічне управління 16, 35
Стратегічний вибір 30
Стратегічний комітет 58
Стратегічний трикутник 14
Стратегічний план 92
Стратегічні цілі (пріоритети) (Strategic goals (priorities) 33
Стратегія (Strategy) 15
Стратегія розвитку (Development strategy) 30
SWOT-аналіз 75
**У**
Управління змінами (Change management) 178
**Ф**
Фонд ліквідації наслідків збройної агресії 164
Функціональне управління 16

Навчальне видання

**Чикаренко** Ірина Аркадіївна
**Маматова** Тетяна Валеріївна
**Кравцова** Тетяна Василівна

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

Навчальний наочний посібник
Видано в редакційній обробці авторів

Підписано до видання
Електронний ресурс

Підготовлено до виходу в світ
у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка».
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1842 від 11.06.2004
49005, м. Дніпро, просп. Д. Яворницького, 19

# Відомості про авторів

**ЧИКАРЕНКО ІРИНА АРКАДІЇВНА –** доктор наук з державного управління, професор. Завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету (ННІ ДУ НТУ) «Дніпровська політехніка», дослідниця у сфері стратегічного планування та управління проєктами місцевого та регіонального розвитку, муніципального менеджменту та інших галузях публічної сфери. Автор понад 250 наукових та навчально-методичних праць, серед яких одноосібна монографія, 7 колективних монографій (у т.ч. 3 зарубіжних), 12 навчальних посібників, понад 50 наукових статей у фахових виданнях, них 6 публікацій, що індексуються у Scopus and Web of Science, зокрема з питань стратегічного управління, навчально-методичні праці (зокрема 1 підручник та 4 навчальних посібники з грифом МОН у співавторстві), тези доповідей на науково-комунікативних заходах. У різні роки була експертом і тренером за проєктами та програмами U-Lead з Європою, EGAP, DESPRO, DOBRE. Сертифікований практикуючий проєктний менеджер (рівень D)

# Відомості про авторів

**МАМАТОВА ТЕТЯНА ВАЛЕРІЇВНА –** доктор наук з державного управління, професор. Професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету (ННІ ДУ НТУ) «Дніпровська політехніка», дослідниця у сфері стратегічного управління на регіональному та місцевому рівнях, управління проєктами, програмами та портфелями в публічному секторі; управління на основі моделей якості; е-демократії та е-урядування. Автор понад 400 наукових та навчально-методичних праць, серед яких одноосібна монографія, участь у 12 колективних монографій, понад 70 наукових статей у фахових виданнях, навчально-методичні праці (зокрема 5 підручники та 5 навчальних посібників з грифом МОН у співавторстві), тези доповідей на науково-комунікативних заходах. У різні роки була експертом і тренером за проєктами та програмами U-Lead з Європою, EGAP, DESPRO, DOBRE, UNDP/ПРООН. Сертифікований проєктний менеджер (рівень D) Аудитор/Головний аудитор систем менеджменту якості, IRCA. Член національного технічного комітету зі стандартизації ТК 189 «Системи управління якістю» з 2004 р.

# Відомості про авторів

**КРАВЦОВА ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА –** кандидат технічних наук, доцент. Доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету (ННІ ДУ НТУ) «Дніпровська політехніка», дослідниця у сфері стратегічного управління, місцевого самоврядування, повоєнного відновлення і здоров’язбереження громад та інших галузях публічної сфери. Автор понад 160 наукових та навчально-методичних праць, серед яких участь у 3 колективних монографіях, 2 навчальних посібників, понад 40 наукових статей у фахових виданнях, них 3 публікації, що індексуються у Scopus and Web of Science, зокрема з питань стратегічного управління, навчально-методичні праці, тези доповідей на науково-комунікативних заходах.