

**ЗАПОРІЗЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ І ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ,
КЕРІВНИКІВ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

М.А. Лепський, Н.В. Лепська, Т.І. Бутченко, І.О. Кудінов

**СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ
ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
(РОБОЧА КНИГА / HANDBOOK)**

Навчальний посібник

**Запоріжжя
2019**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ І ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ,
КЕРІВНИКІВ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

М.А. Лепський, Н.В. Лепська, Т.І. Бутченко, І.О. Кудінов

**СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ
ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
(РОБОЧА КНИГА / HANDBOOK)**

Навчальний посібник

*Рекомендовано навчально-методичною радою Запорізького
центру перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів
як навчальний посібник для слухачів Центру*

**Запоріжжя
2019**

Автори:

Лепський М.А., д.філос.н., проф. – Вступ, наукова редакція; Розділ 1, 2, 3.

Лепська Н.В., к.політ.н., доц. – Розділ 1, 2, 3.

Бутченко Т.І., д.філос.н., доц. – Розділ 4.

Кудінов І.О., к.філос.н., доц. – Розділ 1 параграф 1.5.

*Рекомендовано до друку навчально-методичною радою
Запорізького центру перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів
(протокол № 4 від 29.08.2018)*

М.А. Лепський, Н.В. Лепська, Т.І. Бутченко, І.О. Кудінов

Стратегування розвитку об'єднаної територіальної громади (Робоча книга / Handbook) : Навч. посібник / М.А. Лепський, Н.В. Лепська, Т.І. Бутченко, І.О. Кудінов, за заг.ред. М.А. Лепського. Запоріжжя : ЗЦППКК, 2019. 49 с.

Тренінг «Стратегування розвитку об'єднаної територіальної громади» розроблений в рамках Проекту ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» з метою підвищення культури стратегічного управління розвитку місцевих громад для слухачів, які усвідомлюють необхідність узгодження стратегії місцевого розвитку у візії Цілей сталого розвитку. Відповідно до завдань тренінгу, розроблена структура та послідовність тренінгу як впровадження принципів від простого до складного, послідовного засвоєння компетенцій, знань, набуття вмінь, навичок у стратегуванні розвитку громади відповідно до Цілей сталого розвитку.

Робоча книга є практичним методичним матеріалом щодо стратегічного аналізу та підготовки проектних заявок для об'єднаних територіальних громад. Разом з тим, ця робота може бути корисною для студентів спеціальностей «Політологія», «Соціологія», «Соціальна робота», «Філософія», «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії», «Публічне управління», «Журналістика» та ін., а також рекомендована для викладачів, аспірантів, дослідників у галузі сталого людського розвитку, стратегічного планування місцевого розвитку. Робоча книга може застосовуватися як у навчальному процесі, так і у інформаційно-аналітичній та прикладній діяльності «фабрик думок», експертних центрів, об'єднаних територіальних громад тощо.

Методичний посібник розрахований на слухачів системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, студентів вищих навчальних закладів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ЯК ПРОАНАЛІЗУВАТИ СИТУАЦІЮ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	5
1.1. Суттєві ознаки стратегії.....	5
1.2. Суттєві ознаки розвитку та місцевого розвитку.....	6
1.3. Рівні участі людей у спільній справі.....	8
1.4. Раціональний підхід до розвитку громади.....	9
1.5. Програмно-цільове управління та проблемний аналіз.....	11
РОЗДІЛ 2. ФОНОВИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ГРОМАДИ.....	13
2.1. Метод «Аналізу загального навколишнього середовища (STEEP)».....	13
2.2. Паспортизація об'єднаної територіальної громади.....	17
2.3. Аналіз ресурсів (сорсинг) об'єднаної територіальної громади.....	25
РОЗДІЛ 3. ЯК СФОРМУЛЮВАТИ СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	27
3.1. Кроки процесу стратегічного планування (за Pathfinder international)..	27
3.2. Кроки в загальному трифазному аналітичному процесі SWOT- аналізу.....	34
РОЗДІЛ 4. ЯК НАПИСАТИ СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЕКТ.....	39
4.1. Характеристика соціального проектування.....	39
4.2. Механізм соціального проектування.....	41
4.3. Підготовка проектної заявки.....	43
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Тренінг «Стратегування розвитку об'єднаної територіальної громади» розроблений за ініціативи Запорізької обласної державної адміністрації, Запорізького центру перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій, Запорізького національного університету, факультету соціології та управління задля підвищення стратегічної та проектної культури об'єднаних територіальних громад у мобілізації зусиль українців щодо місцевого розвитку.

Метою тренінгу «Стратегування розвитку об'єднаної територіальної громади» є підвищення культури стратегічного та проектного управління розвитку місцевих громад, як усвідомленого узгодження стратегії місцевого розвитку у візії сталого розвитку громад з урахуванням ресурсного, середовищного та організаційного потенціалу у проблемно-орієнтованій діяльності заради підвищення рівня якості життя.

Завданнями тренінгу є

- визначення суттєвих ознак стратегії, розвитку, рівнів участі людей;
- здійснення раціонального підходу до децентралізації та розвитку громади;
- надання знань щодо основ та практики застосування фонового аналізу довкілля та паспортизації території;
- обговорення можливостей впровадження Цілей сталого розвитку України у практику стратегування місцевого розвитку;
- підвищення культури та формування вмінь і навичок щодо стратегічного планування розвитку громади;
- практичне впровадження етапів стратегічного планування та SWOT / TOWS – АНАЛІЗУ;
- ознайомлення з практиками соціального проектування.

Відповідно до завдань, розроблена структура тренінгу передбачає послідовність впровадження принципів від простого до складного; формування компетенцій: знань, умінь, навичок щодо стратегування розвитку громади, соціального проектування із застосуванням раціональних підходів на основі загальноприйнятої концепції сталого місцевого розвитку.

Автори тренінгу усвідомлюють необхідність додаткового засвоєння слухачами знань про сталий людський розвиток, Цілі сталого людського розвитку, мобілізацію громад щодо визначення стратегії, тактики та здійснення оперативних дій у процесі практичної реалізації місцевого розвитку об'єднаних територіальних громад.

РОЗДІЛ 1 ЯК ПРОАНАЛІЗУВАТИ СИТУАЦІЮ В ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Суттєві ознаки стратегії

Суттєві ознаки – це ознаки, за якими визначається об'єкт дослідження та здійснюється виокремлення його від інших об'єктів. Наявність всіх ознак характеризує об'єкт дослідження. У нашому випадку, об'єктом дослідження є стратегія та розвиток.

У якості стратегії часто-густо наводять

приклади *тактик*, але тактика – це лише інструмент досягнення поставлених цілей, оскільки в ній відсутні характеристики цілісності об'єднаної територіальної громади як організації життя громади;

довгострокову перспективу, обґрунтовуючи її лише строком повноважень обраного голови, стверджуючи неможливість поступового розвитку громади;

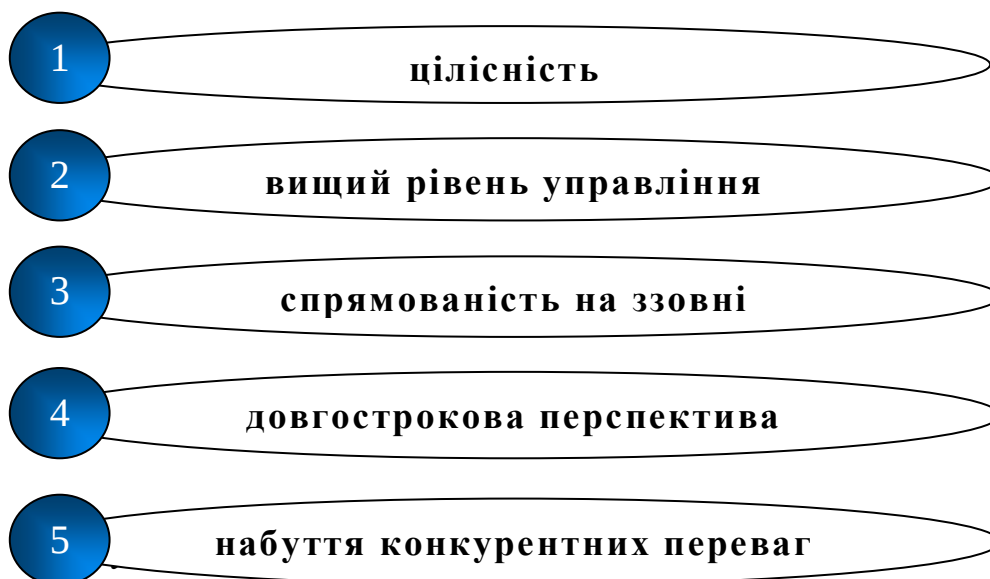
набуття конкурентних переваг, відстоюючи позицію: «ми не всі проблеми громади можемо вирішити, а Ви – про стратегію...» та інше;

спрямованість на ззовні, відсутність розуміння пошуку ресурсів клієнтів, впливів, можливості ззовні, зводять стратегію лише до внутрішнього розпорошування або «висмоктування» ресурсів, та інше.

Цей далеко не повний перелік помилок у визначенні стратегії призводить до неефективності дій об'єднаної громади та розпорошування сил, які могли би бути спрямованими на її розвиток.

Тому, при визначенні **стратегії** потрібно враховувати наявність та єдність нижче наведених **суттєвих ознак**. Саме сукупність цих ознак характеризує та визначає сутність стратегії.

Суттєві ознаки стратегії



1.2. Суттєві ознаки розвитку та місцевого розвитку

Соціальний розвиток як єдність людини та суспільства

- визначається *об'єктивним, закономірним, незворотнім характером якісних змін у житті людей*;
- усвідомлюється як *якісні зміни у житті людини та громади (їх необхідно відрізняти від лозунгів, попудлізму та маніпуляцій)*;
- виявляється у *діяльності людей, організацій, груп (суб'єктів розвитку), у проблемно-діяльнісному характері розвитку суспільства*;
- має ціннісне значення розвитку для людини, як відображення *цінностей життя (об'єктивної сторони) та щастя (суб'єктивної сторони), якісних змін стану суспільства щодо підвищення якості та рівня життя людей*;
- характеризується *цілісністю багатоманітних конкретних подій якісного зростання життєдіяльності та рівня життя людини, спільноти, суспільства та людства*.

Зміст поняття **«розвиток»** окреслює проблему визначення та узгодження процесів:

- діяльності (суб'єктивної, проблемно-діялісної складової розвитку), випадковості (хаотичної складової розвитку, готовності до ризиків та форс-мажорів), зумовленості (об'єктивної, закономірної складової), а також взаємодії, що має визначення інтерсуб'єктної (синхронної взаємодії суб'єктів);
- понадсуб'єктної (діахронної взаємодії, наприклад, як у сталому розвитку міжпоколінної взаємодії), метасуб'єктної взаємодії (різномасштабної взаємодії) та у холістичному (результуючому, інтегральному) процесі.

Специфіка місцевого розвитку в контексті соціального розвитку:

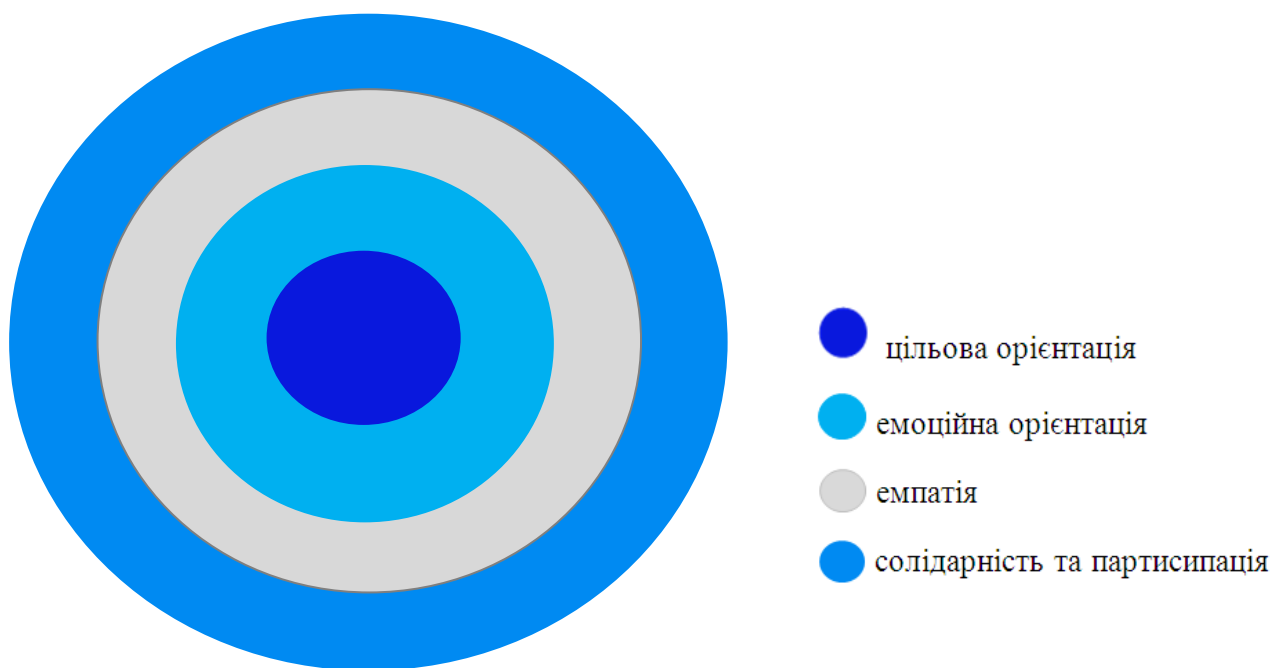
- по-перше, у місцевому розвитку визначена просторова демаркація – тобто *розвиток є місцевим*. Проте місцеве визначається не стільки як фізичний простір проживання, скільки як соціальне явище – здійснення взаємозв'язків між людьми, їх родинами, соціальними групами, спільнотами, в об'єктивних та об'єктивованих взаємовідносинах, що закріплені у соціальних інститутах, інфраструктурах та умовах, у своїй цілісності.
- по-друге, місцевий розвиток визначається *часовою гармонізацією діяльності громади*, що ґрунтується на результатах минулої діяльності поколінь (місцевій культурі) та здійснюється у цілеспрямованих діях сучасників (соціальній взаємодії суб'єктів) і формує суб'єктність прийдешнього покоління (формування суб'єктів майбутнього).
- по-третє, *цілісність, що відображає місцевий розвиток як внутрішній і необхідний – є громада*. Суб'єкти діяльності громади є носіями змін матеріальної і духовної культури цілісності цієї референтної, контактної спільноти, що об'єднана єдиними умовами життя, соціальними потребами й інтересами у вирішенні нагальних потреб розвитку, якості життя людей та їхніх родин.
- по-четверте, *громада, як цілісність, постає елементом регіонального розвитку у складі району (або міста), області (підсистемний елемент), України*

(суспільної цілісності), людства (метацілісності). Як структурний елемент – громада тією чи іншою мірою репрезентує власний, підсистемний, суспільний та метацілісний (людський) розвиток.

Громада є цілісністю за таких умов:

- єдина діяльність щодо поліпшення умов життя на певній території (цільова орієнтація);
- єдина емоційна спроможність до загальної діяльності (емотивна орієнтація);
- співчуття та співпереживання (емпатія);
- взаємопідтримка та дієва участь у житті цілісності (партисипація та солідарність).

Така цілісність громади формується через єдність подій та діяльності. Вона закріплюється у соціальній пам'яті та традиціях громади.



1.3. Рівні участі людей у спільній справі

У «Практичному посібнику для тренерів із розвитку громади» (Практичний, 2002. 312 с.) автори наводять шкалу, за якою можна визначити рівень участі громадян у житті громади:

- пасивна участь – люди приймають участь у суспільній роботі вже тим, що просто слухають виступ адміністратора, менеджера, лідера, у якому презентується будь-який проект, міститься звіт про результати проведеної членами громади роботи тощо. Пасивна участь є односторонньою, оскільки думка пасивного учасника з обговорюваних питань не вислуховується;

- участь у наданні інформації. Кожен член громади має свій індивідуальний досвід життя в громаді, він є носієм цінної інформації, аналіз якої дозволить зацікавленим особам визначити найбільш актуальні потреби місцевого соціуму й шляхи їх вирішення. Приймаючи участь у різних видах опитування, анкетування як реципієнт, опитуваний опосередковано впливає на процес прийняття відповідних рішень;

- участь шляхом консультування. Члени громади іноді звертаються за консультативною допомогою до фахівців державних або громадських організацій з метою отримання інформації щодо можливості поліпшення свого життя або життя людей, що їх оточують. Цей процес не передбачає урахування жодної думки членів громади та впливу на прийняття рішень, оскільки фахівці не зобов'язані ураховувати думки людей. (Практичний, 2002. С.170);

- участь, вмотивована отриманням матеріальних стимулів. Член громади бере участь у програмі розвитку за винагороду (гроші, речі). Цей вид участі значно впливає на процеси розвитку громади: люди виконують різні види робіт, приймають відповідні рішення, однак при цьому, як правило, втрачають інтерес, якщо матеріальний стимул зникає;

- функціональна участь. Для вирішення заздалегідь передбачених завдань проекту розвитку громади ініціатори або фасилітатори створюють певні групи. Діяльність цих груп вносить безпосередні зміни в життя громади, хоча самі члени групи залежать від ініціаторів;

- участь шляхом взаємодії (інтерактивна участь). Цей рівень активності автори розкривають у такий спосіб: «Участь відбувається шляхом спільного аналізу, результатом якого стає план дії та формування нових місцевих інституцій чи зміцнення вже існуючих, які мають за мету зміни в наявній системі» (Практичний, 2002, с. 171);

- самообілізація. Члени громади висувують власні ініціативи щодо змін наявної системи та укладають угоди із зовнішніми інституціями задля отримання необхідних ресурсів і технічної допомоги, при цьому зберігають контроль над їх використанням.

(Докладніше: Місцевий розвиток за участі громади, 2013. С.34-36; Практичний, 2002. 312 с.).

1.4. Раціональний підхід до розвитку громади



Створення конкурентних переваг:

Стратегічне управління, довгострокові візії.

Концентрація економічних ресурсів розвитку.

Постійна робота щодо створення конкурентних переваг.

Інвестиції:

Компанії інвестують розширення виробництва;

Отримання сталого прибутку;

Впровадження ефективних технологій;

Створення нової продукції або сфери обслуговування.

Держава інвестує в інфраструктуру розвитку;

Комфортність та якість життя; розвиток бізнес-середовища.

Фінансує делеговані повноваження.

Залучення талановитих професіоналів, розвиток кадрів:

Збільшення резерву та кадрового потенціалу громади.

Поліпшення добробуту, створення умов для творчості.

Збільшення обсягу внутрішнього ринку.

Підвищення освітнього рівня та кваліфікації.

Соцієтальний капітал та мобілізація громади:

Створення цілісного комплексу ресурсів громади та їх «капіталізація».

Використання можливостей та сильних сторін ресурсів громади.

Мобілізація+партиципація громади та органів місцевого самоврядування.

Гнучкість у вирішенні проблем.

Інфраструктурна пов'язаність, торгівельний вузол:

Транспорт.

Енергопостачання.

Сфера обслуговування.

Комунальне господарство.

Комунікації.

Освіта.

Сільськогосподарське виробництво.

Рекреація, туризм, дозвілля.

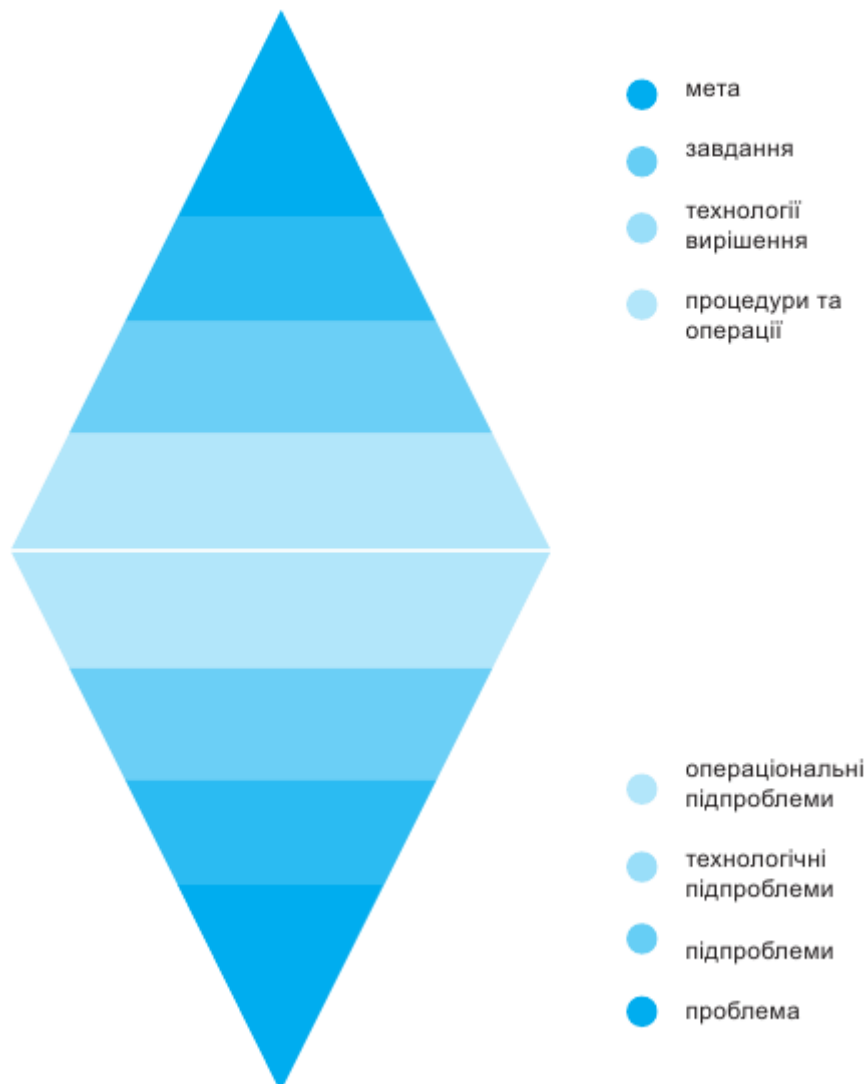
1.5. Програмно-цільове управління та проблемний аналіз

Програмно-цільове управління є формою поетапного виявлення спільних проблем і розробки проектів розвитку місцевих громад.

Використання методу проблемно-цільового управління передбачає:

- 1) формулювання проблеми (1 рівень) повинно відповідати постановці мети;
- 2) підпроблемам (2 рівень) повинні відповідати завдання;
- 3) підструктури проблем (3 рівень) повинні відповідати технологіям вирішення завдань;
- 4) рівень підпроблем повинен відповідати операціям та процедурам технологій вирішення завдань.

**Ромб відповідності проблем та цілей
(у проблемно-цільовому підході)**



Дослідження проблемної ситуації (структура та помилки)

Проблемна ситуація – це розрив між бажаним та дійсним. У ході проектування сталого розвитку громади вона трансформується у завдання.

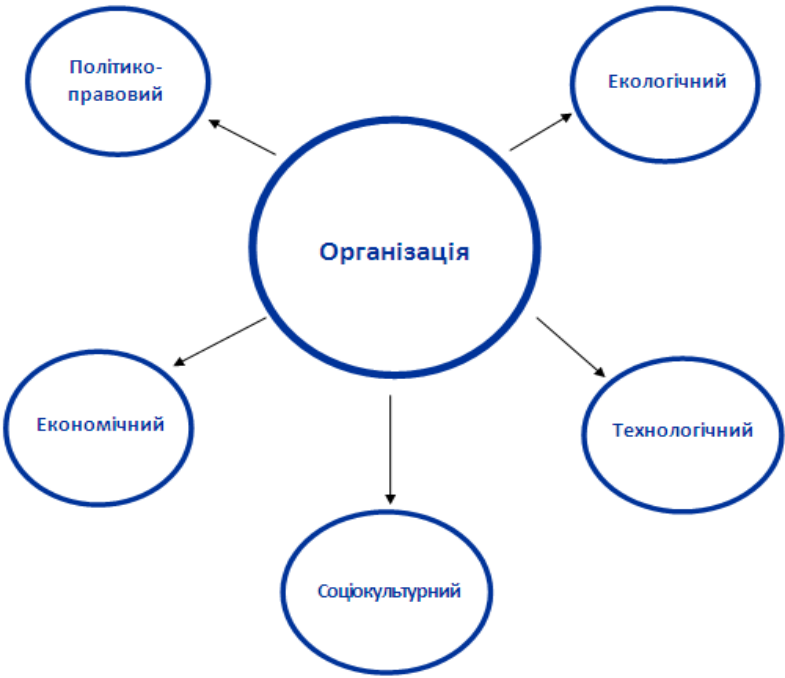
Проблемна ситуація	⇒	Завдання
Бажане (необхідне)	Відображається ⇒	Вимоги
 Розрив	Уточнюється ⇒	 Питання
Дійсне	Відображається ⇒	Умови

Основні помилки при визначенні проблеми містяться у вимогах, умовах та питаннях.



РОЗДІЛ 2 ФОНОВИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ГРОМАДИ

2.1. Метод «Аналізу загального навколишнього середовища (STEEP)»



Види екологічних сил (STEEP)

Політико-правовий	Економічний	Соціокультурний	Технологічний	Екологічний
• Політика політичних партій • Антимонопольне регулювання • Податкове законодавство • Правила зовнішньої торгівлі • Ставлення до іноземних країн та компаній • Трудове право • Стабільність уряду • Голосування та тенденції • Наявність законів про захист майна • Природа та здатність впливати на прийняття політичних рішень	• Тенденції ВВП • Інтерес та рівень інфляції • Грошова маса • Рівень безробіття • Контроль за заробітною платою • Розподіл доходів • Наявність енергії та витрати • Одноразовий та дискреційний дохід • Інвестиційний клімат	• Темпи зростання населення • Частка народжуваності та тривалість життя • Система цінностей соціальних класів • Відсоток населення в економічному і соціальному сегментах • Розбіжності доходів між соціальними сегментами • Зміни способу життя • Кар'єра та поведінка споживачів змінюються • Регіональні зрушення населення	• Захист патентів та захисту від ІВ • Витрати на НДДКР за рахунок промисловості та уряду • Темп технології: зміна, процес або поліпшення продукту • Етап кривої технології навчання • Нові продукти • Фокусування на технологічних зусиллях • Університетські або технологічні кластери	• Екологічні норми та законодавство • Рівень забруднення • Негативні зовнішні ефекти • Управління відходами та потужність переробки • Якість повітря та води • Джерела живлення • Замінюваність матеріалів

Три рівні навколишнього середовища



Організаційне навколишнє середовище зазвичай визначається як широкий спектр сил, що діють ззовні організації, які можуть вплинути на її конкурентну результативність (К. Фляйшер, Б. Бенсуссан).

Висновки повинні бути спрямовані на три рівні, особливо:

- 1) на структурні сили, що оточують галузь і будь-які стратегічні групи в галузі;
- 2) на те, як вони впливають на стратегію вашої організації;
- 3) на те, як вони повинні впливати на стратегії конкурентів.

П'ять етапів STEEP (Fahey, 1984):

- 1) зрозуміти аналізований сегмент навколишнього середовища;
- 2) зрозуміти взаємозв'язки між тенденціями;
- 3) співвіднести тенденції з розбіжностями;
- 4) спрогнозувати майбутній напрямок розбіжностей;
- 5) прийти до висновків.



В екологічному аналізі, або як його ще називають «аналізі зовнішнього оточення», потрібно мати чітку схему питань на які потрібно надати відповідь. Як правило, це такі складові: намір, мета, інструкція, поради та пропозиції.

Намір (чому і коли я його використовую?)

Організація, у нашому випадку громада, повинна бути в рівновазі із навколишнім середовищем. «Там має бути стратегічний підхід, де можливо узгодити потреби навколишнього середовища з пропозиціями організації, та навпаки потреби організації з можливістю їх забезпечити навколишнім середовищем» (Thomas Wheelen).

Початкова точка будь-якого стратегічного аналізу – це певна форма експертизи навколишнього середовища для виявлення вірогідних можливостей і загроз. Тому цей інструмент, зазвичай, використовується для уникнення стратегічних несподіванок та сюрпризів, задля забезпечення того, щоб довгостроковим стратегічним планам не заважали зовнішні невизначеності та екологічні загрози.

Мета (що робить та на що спрямована стратегія?)

Контекст стратегічної дії часто диктується в значній мірі умовами, що є зовнішніми для організації, яка має своє внутрішнє середовище. Інструмент PEST/STEEP допомагає аналізувати відповідні тенденції та надавати відповідальним особам «точні» та «об'єктивні» прогнози для досягнення конкурентоспроможності. Це забезпечується розумінням громади щодо необхідності адаптуватися або реагувати на навколишнє середовище задля досягнення вигідних цілей.

Скорочена назва PEST означає основні екологічні сили: Політичні, Економічні, Соціокультурні та Технологічні. STEEP – це варіація, яка має у своєму складі ще Екологічні сили як додаткову п'яту природоохоронну складову.

Інструкція (як це зробити?)

1. У результаті аналізу потрібно зрозуміти тип екологічної сили, який аналізується:

- Які поточні ключові події та тенденції діють в рамках конкретного типу екологічних сил?

- Які факти свідчать про передбачувані тенденції?

- Як змінювалися тенденції історично?

- Який вплив тенденції мають на організацію?

2. Необхідно зрозуміти взаємозв'язок між тенденціями:

- Які існують взаємозв'язки та співвідношення між тенденціями?

- Які конфлікти Ви визначаєте між тенденціями? Як вони впливають на ситуацію у протилежних напрямках?

3. Аналіз передбачає зв'язування тенденції з проблемами:

- визначте ті тенденції, які мають відношення до організації та можуть мати найбільший вплив на неї. Ці питання можуть розглядатися як проблеми, якщо вони ще не були окреслені.

4. Прогноз майбутнього напряму розвитку потребує розрізнення корінних причин (тенденцій) та результируючих симптомів (проблем), оцінки виникнення нових проблем. Тому необхідно також робити альтернативні прогнози, щоб уникнути обмежень на підставі одного прогнозу.

5. Сформулюйте глибокі висновки – аналіз повинен робити свій внесок у вирішення проблеми розвитку громади.

Зосередьтеся на конкретних впливах на громаду та її стратегічному плані, а також на тому, як можуть постраждати конкуренти, та на їх діях в даних ситуаціях. Ця оцінка має забезпечити внесок у визначення правильної стратегії на майбутнє.

Поради та пропозиції

- Іншими ключовими екологічними силами можуть бути: нова конкуренція, дерегуляція, глобалізація, зміна кінцевого споживача або потреби клієнта. Спробуйте визначити відповідні сили та тенденції для конкретної галузі та контексту життя громади.

- Важко ефективно прогнозувати екологічні події та тенденції. Це вправа на усвідомлення балансу між короткостроковою діяльністю та висновками на довгостроковий горизонт. Застерігайтеся надмірно захоплюватися короткостроковими перспективами. Деякі ефекти можуть тривати багато років, щоб проявитися, і лише тоді стає помітним їх вплив.

- Ви не можете точно прогнозувати майбутнє, дивлячись на минуле і сьогодення, але Ви можете дізнатися про це.

2.2. Паспортизація об'єднаної територіальної громади

Для чого потрібна інвентаризація та паспортизація об'єднаної територіальної громади?

ПАСПОРТ

об'єднаної територіальної громади

на 2019 рік

I. Адміністративно-територіальний устрій

1. Дата утворення – _____ року.
2. Територія _____ (кв.км)

	Кількість дворів (од.)		Кількість жителів (осіб)	
	постійних	наявних	постійних	наявних
Приватні				
Багатоповерхові житлові будинки				

II. Населення

1. Наявне населення, всього _____ тис.осіб.
2. Постійне населення, всього _____ тис.осіб.
3. Загальна кількість виборців _____ тис.осіб.
4. Населення станом на 01.01.2019 року:

Всього, осіб	
Дітей дошкільного віку	
Дітей шкільного віку	
Громадян пенсійного віку	
Працездатного населення	
з них:	
чоловіків	
жінок	
	За 2018 рік на 01.01.2019
Кількість померлих	
Кількість народжених	

5. Пільгові категорії

Назва пільгової категорії	Кількість
Пенсіонери, у т.ч.: учасники Великої Вітчизняної війни учасники бойових дій інваліди Великої Вітчизняної війни	
Особи з обмеженими можливостями (дорослі)	
Одинокі громадяни похилого віку	
Учасники локальних війн	
Чорнобильці	
Діти – сироти	
Діти, позбавлені батьківського піклування	
Діти – інваліди	
Сім'ї загиблих і померлих інвалідів війни	
Багатодітні сім'ї	

III. Структура економіки

1. Кількість сільськогосподарських підприємств, усього _____, у т.ч.:

Вид сільгосппідприємства	Кількість	Назва	Прізвище, ім'я, по батькові керівника
Приватні підприємства			

2. Кількість фермерських господарств, усього _____, у т.ч.:

Назва фермерського господарства	Прізвище, ім'я, по батькові керівника фермерського господарства

3. Кількість промислових підприємств, усього _____, у т.ч.:

Види промислового підприємства	Назва	Прізвище, ім'я, по батькові керівника
Інші (вказати)		

4. Кількість суб'єктів малого підприємництва, усього _____, у т.ч.:

Вид	Кількість	Назва	Прізвище, ім'я, по батькові керівника
Приватні підприємства (крім с/г)			
Приватні підприємці			

5. Кількість відділень поштового зв'язку, всього _____, у т.ч.:

Назва населеного пункту	Прізвище, ім'я, по батькові керівника

6. Послуги зв'язку, всього _____, у т.ч.:

Телефонізовані населені пункти	Кількість

7. Ринків, всього _____, місце розташування:

8. Торгівельних майданчиків, всього _____ місце розташування:

9. Землекористування (загальна площа) _____, га

Сільгоспугідь _____, га

Земель запасу _____, га

Земель резервного фонду _____, га

Земель природоохоронного фонду _____, га

Загальна площа орендованих земель _____, га

Загальна площа присадибних ділянок _____, га, у т.ч.:
приватизованих _____, га.

Загальна площа земель під забудовами в межах населених пунктів
_____, га.

Загальна площа земель під забудовами за межами населених пунктів
_____, га.

10. Водні об'єкти, всього _____, кв.м

Назва водного об'єкту	Загальна площа водного об'єкту, кв.м	Прізвище, ім'я, по батькові орендаря

11. Місцеві ЗМІ (або ті, що розповсюджуються в ОТГ)

12. Громадські організації та об'єднання

IV. Структура зайнятості населення

1. Виробнича сфера, всього осіб:

сільське господарство _____,
 промисловість _____,
 транспорт і зв'язок _____,
 будівництво _____,
 інше _____.

2. Невиробнича сфера, всього осіб:

культура _____,
 медицина _____,
 освіта _____,
 побутові послуги _____,
 торгівля _____,
 інше _____.

3. Кількість підприємців _____ осіб.

4. Кількість безробітних (непрацюючих) _____ осіб,
 з них перебувають на обліку в центрі зайнятості _____ осіб.

V. Соціальна інфраструктура

1. Кількість загальноосвітніх шкіл _____, од.

Назва школи	Проектна потужність	Кількість вчителів	Кількість учнів	Прізвище, ім'я, по батькові директора

2. Кількість професійних ліцеїв _____, од.

Назва професійного ліцею	Проектна потужність	Кількість викладачів	Кількість учнів	Прізвище, ім'я, по батькові директора

3. Кількість дошкільних закладів _____, од.

Назва дошкільного закладу	Проектна потужність	Кількість вихователів	Кількість дітей	Прізвище, ім'я, по батькові завідувача

4. Кількість закладів соціального захисту _____, од.

Назва комунального закладу	Кількість вихователів	Прізвище, ім'я, по батькові завідувача

5. Кількість закладів та установ культури, всього _____, од.,
у т.ч.:

	Повна назва	Кількість закладів	Кількість працюючих	Прізвище, ім'я, по батькові керівника
Бібліотека				
Будинок культури				
Музей				
Музична школа (філія)				
Школа мистецтв				

6. Кількість акредитованих закладів охорони здоров'я, всього _____, од,
у т.ч.:

	Ліжок/відвідувань	Повна назва	Кількість закладів	Кількість працюючих	Прізвище, ім'я, по батькові керівника	Форма власності
Поліклініка						

7. Кількість аптек, всього _____, од.:

Повна назва	Прізвище, ім'я, по батькові керівника

8. Відомі люди, які проживають на території (керівники підприємств, установ, організацій; працівники культури; освіти; охорони здоров'я; спортсмени та інші):

1. ПІБ

2. ...

3. ...

...

9. Лідери громадської думки:

1. ПІБ

2. ...

3. ...

...

VI. Характеристика житлово-комунального господарства

1. Загальна кількість вулиць та провулків, всього _____, од., протяжністю _____ км, у т.ч.:

з твердим покриттям (асфальт, щебенеve покриття) _____ км;

з ґрунтовим покриттям _____ км;

тротуарів _____ км.

2. Освітлення вулиць:

кількість освітлених вулиць _____, од.,

кількість встановлених ліхтарів _____, од.

3. Водопостачання та водовідведення:

протяжність мереж водопостачання _____ км,

протяжність мереж водовідведення _____ км,

кількість артезіанських свердловин _____, од.

4. Інформація про стан місць поховань (місце поховання – кладовище, крематорій, колумбарій або інша будівля чи споруда, призначена для організації поховання померлих.

Загальна кількість місць поховань, у т.ч.:	од.
- благоустроєних, які мають:	
під'їзд автотранспорту	
автостоянки	
огорожі	
каплиці	
прибираються від сміття	
освітлення	
охорону	
- закритих:	
Кількість місць поховань, які мають порядки функціонування, визначені місцевими органами виконавчої влади:	од.
Необхідна кількість нових місць поховань	
Загальна площа місць поховань:	га
Необхідна площа для створення нових місць поховань	
Кількість місць поховань, під які відведені земельні ділянки	
Кількість місць поховань, під які необхідно відвести земельні ділянки	
Необхідно побудувати (відремонтувати):	од.
- під'їзд автотранспорту	
- автостоянки	
- каплиці	
- огорожі	
- забезпечити прибирання від сміття	
- освітлення	
- забезпечити охорону	

VII. Характеристики депутатського корпусу та виконавчого комітету

1. Склад депутатів місцевої ради

Характеристика депутатського корпусу	Всього осіб	
партійна приналежність, у т.ч.		
Опозиційний блок		
Батьківщина		
Наш край		
Афганці		
Укроп		
Радикальна партія Ляшка		
Блок Петра Порошенка		
Позапартійні		
за освітою:	до 30 років	
повна вища	від 30 до 45 років	
незакінчена вища	від 45 до 60 років	
середня-спеціальна	старше 60 років	
середня		
незакінчена середня		
За родом діяльності:	Осіб	
працівники промисловості, будівництва, транспорту, зв'язку		
працівники агропромислового комплексу		
працівники житлово-комунального господарства		
працівники сфери охорони здоров'я		
працівники освіти, культури		
працівники органів місцевого самоврядування		
працівники райдержадміністрації		
пенсіонери		
особи, що не працюють		
інші		

2. Постійні комісії ради

№ з/п	Назва комісії	К-сть депутатів	Прізвище, ім'я по батькові голови комісії	Посада та місце роботи голови комісії
1.	З питань депутатської діяльності, державної регуляторної політики, депутатської етики та соціальної політики			
2.	З питань планування, бюджету та фінансів			
3.	З питань управління комунальною власністю, ЖКГ, транспорту, будівництва, архітектури та зв'язку			
4.	З питань охорони навколишнього середовища та земельних відносин			
5.	З питань законності, захисту прав громадян, торгівельного та побутового обслуговування населення			

3. Склад виконавчого комітету ради (крім голови та секретаря ради)

№ з/п	(П.І.Б.)	Посада та місце роботи
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

4. Депутатами районної / обласної ради, із числа територіальної громади, обрано (кількість депутатів): _____ осіб.

Голова

П.І.П.

2.3. Аналіз ресурсів (сорсинг) об'єднаної територіальної громади

Аналіз ресурсів здійснюється у разі усвідомлення можливостей використання інвестування у розвиток об'єднаної територіальної громади. У цьому сенсі використовується поняття «Сорсинг», що означає використання джерела або ресурсу.

Класифікація ресурсів здебільшого здійснюється за:

критерієм відтворюваності (ті, що відтворюються, та ті, що не відтворюються);

джерелом ресурсу (аутсорсинг, краудсорсинг, інсорсинг, косорсинг).

Класифікація за першим критерієм відтворюваності, спрямована на усвідомлення саме тих ресурсів, які можливо відтворити та передати наступним поколінням; невідтворювані ресурси, визначають використання, як вилучення цих ресурсів з життєдіяльності наступних, прийдешніх поколінь. Концепція сталого розвитку передбачає обережне ставлення саме до незворотніх процесів, до використання невідтворюваних ресурсів, як споживацького, «хижацького» ставлення до долі майбутніх поколінь.

За другим критерієм використання джерела або ресурсу (сорсинг) розглядається, як правило, у двох контекстах:

– сорсинг, як *передача на договірних засадах виконання функцій організації* зовнішнім або внутрішнім виконавцям. Організація стає замовником здійснення її окремих функцій виконавцями. Це пов'язано з визначенням відносин замовник-виконавець; можливості використання додаткових ресурсів, їх обміну на інший вид ресурсу (наприклад, фінансового ресурсу на інтелектуальний, або навпаки, фінансового – на низько кваліфіковану працю, з метою максимального використання та не відволікання власної висококваліфікованої праці, та ін.);

– сорсинг, як *пошук інвестиційних джерел та додаткових ресурсів*.

Зупинимося на другому підході. Найбільш відомими є: аутсорсинг, краудсорсинг, інсорсинг та косорсинг.

Аутсорсинг (від англ. Outsourcing: (outer-source-using) використання зовнішнього джерела і / або ресурсу) – це передача організацією, на договірних засадах, певних видів або функцій виробничої підприємницької або іншої діяльності тій або іншій організації, що має переваги, досвід, відповідальність та постійно діє у необхідній області.

Краудсорсинг (англ. Crowdsourcing, crowd – «натовп» і sourcing – «використання ресурсів») – це залучення до вирішення стратегічних, тактичних проблем інноваційної діяльності широкого кола осіб з метою використання їх творчих здібностей, знань і досвіду, фінансових ресурсів на умовах субпідрядної роботи або на добровільних засадах із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Прикладом є фінансування, соціальних проєктів та стартапів усіма бажаними на тих або інших Інтернет-платформах. Історичним прикладом краудсорсингу є пожертви на відбудову храму або на лікування дітей.

Інсорсинг – додаткове використання внутрішніх ресурсів компанії.

Прикладом інсорсингу може бути передача проекту працівнику або відділу всередині організації або об'єднаної територіальної громади замість того, щоб наймати зовнішнього виконавця або організацію для виконання цієї роботи. Використання інсорсингу об'єднаною територіальною громадою є доцільним і виправданим лише у випадках, коли виконавці мають виключну відповідальність за стратегічно важливі завдання щодо розвитку об'єднаної територіальної громади або організації і їх діяльність створює конкурентні переваги.

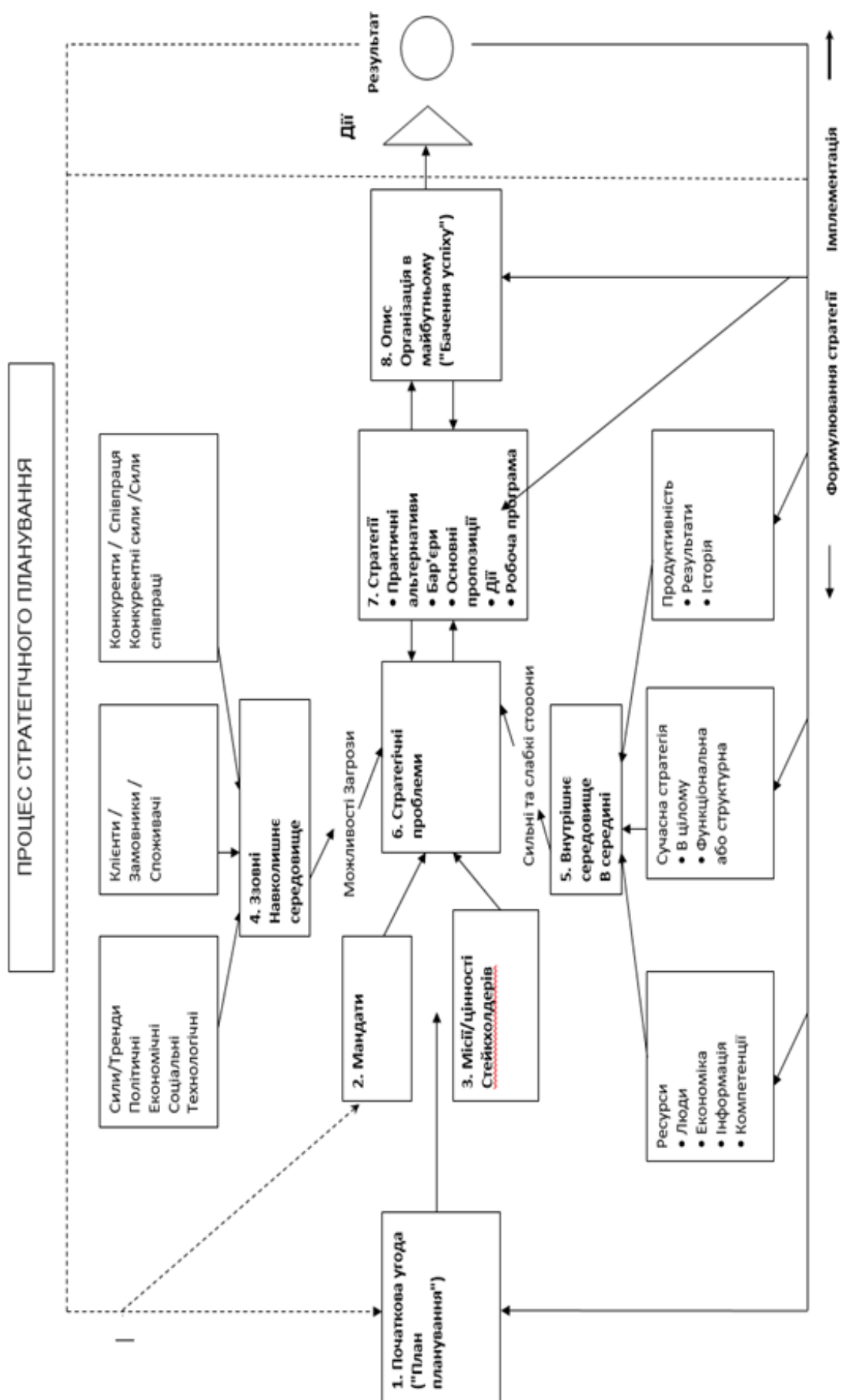
Косорсинг – це вибір гібридної форми між аутсорсингом та інсорсингом, поєднання зовнішніх та внутрішніх ресурсів, що створює конкурентні переваги. Часто-густо, це є оптимальним шляхом максимально якісного виконання робіт задля досягнення конкурентних переваг з позиції ефективності процесу.

РОЗДІЛ 3

ЯК СФОРМУЛЮВАТИ СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Кроки процесу стратегічного планування (за *Pathfinder international*)

- *Крок А*: Контрольний перелік стратегічного планування запуску.
Налаштування етапу.
- *Крок В*: Огляд та оновлення або підготовка місії.
- *Крок С*: Проведення сканування оточуючого середовища.
- *Етап D*: Проведення SWOT-аналізу.
- *Кроки Е, F та G*: Огляд наявних планів та окреслення «бачення успіху» у майбутньому.
- *Етап H*: Постановка стратегічних проблем.
- *Кроки I та J*: Формулювання цілей, стратегічних завдань та дій, тактичні плани.
- *Інші етапи* реалізації, розповсюдження, перегляду та оцінки плану.



Початкова угода, мандати, місії, стейкхолдери

1. Початкова угода має визначати:

- людей, що є ініціаторами стратегічного планування;
- осіб, що приймають рішення у здійсненні стратегії;
- людей, які є помічниками, прибічниками або які можуть бути залучені до процесу (розширюють ресурси стратегії);
- вигоди, які очікуються у початковій угоді;
- витрати, які очікуються у початковій угоді.

2. Мандати розглядаються як відповідність організації зовнішнім потребам та вимогам, що впливають на процес стратегічного планування.

Мандати визначають адміністративно-правове поле й правові рамки діяльності, можливості та обов'язки організації, обумовлюють, що вона повинна виконувати за своїм призначенням і чого вона не повинна робити.

Мандати можуть виступати як у *формальному* (статуту, закони, правила, норми), так і в *неформальному* (очікування громадян, імідж, етичні аспекти тощо) *вигляді*.

Завданнями цієї стадії аналізу з позицій впливу мандатів на діяльність організації є усвідомлення таких аспектів:

- які чинні мандати існують;
- чого вони вимагають від організації та яке значення мають з точки зору доступності та використання ресурсів;
- які з мандатів суттєво обмежують діяльність чи діють негативно;
- чи є сфери діяльності організації, які не регулюються правилами мандатів;
- які з мандатів треба змінити, скасувати чи додати.

3. Місія.

Місія організації – генеральна мета, значуще і стисле формулювання причини виникнення та існування організації, оголошення потреб, для задоволення яких вона створена.

Місія формулюється стисло та зрозуміло.

4. Стейкхолдери.

Стейкхолдери – фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність.

Зацікавлені сторони по відношенню до організації можуть бути як *зовнішніми*, так і *внутрішніми*. До зовнішніх зацікавлених сторін відносяться клієнти, кредитори, постачальники, представники органів державної та місцевої влади, громадські організації, засоби масової інформації, а серед внутрішніх зацікавлених сторін називають власників, вище керівництво, робітників.

Проаналізуйте та визначте основних впливових стейкхолдерів, задіяних у вашій справі (партнерів, конкурентів, ворогів, нейтрально налаштованих сторін).

Результати аналізу стейкхолдерів та їх очікувань допомагають краще зрозуміти політичне оточення та сформулювати основу для розробки і вдосконалення місії організації.

Таблиця стейкхолдер-аналізу

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

3.2. Кроки в загальному трифазному аналітичному процесі SWOT-аналізу

Етап 1. Визначення стратегічних проблем.

1. Визначте зовнішні проблеми, що мають відношення до стратегічного положення організації в певній галузі і у загальному навколишньому середовищі в цілому, з розумінням того, що можливості і загрози – це фактори, на які керівництво не може впливати безпосередньо.

2. Визначте внутрішні проблеми, що мають відношення до стратегічної позиції організації.

3. Проаналізуйте та оцініть зовнішні проблеми в залежності від ймовірності їх впливу.

4. Перелічить ключові чинники стратегічної проблеми всередині організації або поза нею, що значною мірою можуть вплинути на довгострокову конкурентну позицію у SWOT-матриці.

Етап 2. Визначення стратегії.

5. Визначте стратегічну відповідність організації з урахуванням її внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища.

6. Сформулюйте альтернативні стратегії для вирішення ключових питань.

7. Розмістіть альтернативні стратегії в один із чотирьох квадрантів у SWOT-матриці.

Стратегії, які об'єднують:

- внутрішні сильні сторони із зовнішніми можливостями є найбільш ідеальним поєднанням, але вимагають розуміння того, як внутрішні сильні сторони можуть підтримувати слабкі сторони ззовні;

- внутрішні недоліки із зовнішніми можливостями повинні оцінюватися з точки зору ефективності інвестицій у розвиток внутрішніх можливостей;

- внутрішні сильні сторони із зовнішніми загрозами вимагають знання можливості адаптації організації до зміни загроз у можливості;

- внутрішні недоліки із зовнішніми загрозами створюють найгірший сценарій організації. Потрібні радикальні зміни.

8. Розробіть додаткові стратегії для будь-яких «сліпих плям» у SWOT-матриці, що залишилися без уваги.

9. Виберіть відповідну стратегію.

В якості прикладів далі надаються матриця SWOT-аналізу Кеннета Ендрюса у викладенні та трактовці К. Фляйшера та Б. Бенсуссана, також Підсумкова матриця SWOT за Михайлом Полієнком, який спробував надати інший варіант узагальнення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, до того ж надав своє бачення експертного підсумовування ранжування варіантів SWOT-аналізу.

А. Перший етап: ідентифікація, аналіз і ранжування стратегічних проблем навколишнього середовища

Внутрішні сильні сторони 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ та ін.	Внутрішні слабкості 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ та ін.
Зовнішні можливості 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ та ін.	Зовнішні загрози. 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ та ін.

Б. Другий етап: специфіка SWOT і розробка стратегії для усунення невідповідностей

		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони	Слабкості
Зовнішні фактори	Можливості	1. Внутрішні сильні сторони у відповідності із зовнішніми можливостями	2. Внутрішні слабкості у співвідношенні до зовнішніх можливостей
	Загрози	3. Внутрішні сильні сторони у відповідності із зовнішніми загрозами	4. Внутрішні слабкості у співвідношенні до зовнішніх загроз



Конкурентна перевага

Етап 3. Впровадження та моніторинг стратегії.

10. Розробіть план дій реалізації стратегії.
11. Визначте обов'язки і бюджети.
12. Контролюйте прогрес.
13. Почніть процес розгляду з початку.

Підсумкова матриця SWOT за Михайлом Полієнком

Сучасне	Взаємоділив												Майбутнє
	Можливості						Проблеми, що загрожують						
Сильні сторони	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		Можливості
S1	++	++	++	0	++		0	++	0	+	+	12	O1
S2	+	0	+	0	0		+	++	0	0	0	5	O2
S3	+	0	++	+	0		+	+	+	0	0	7	O3
S4	+	++	++	++	+		++	++	+	0	++	15	O4
S5	+	0	+	++	+		0	++	+	+	0	9	O5
Слабкі сторони													Проблеми та ризики
W1	-	0	0	0	--		--	--	-	0	--	-10	T1
W2	--	-	-	--	0		0	-	0	0	0	-7	T2
W3	0	-	0	0	--		0	-	0	-	-	-6	T3
W4	--	-	--	-	0		0	-	-	-	--	-11	T4
W5	-	--	--	-	--		0	-	--	--	--	-15	T5
	0	-1	3	1	-2		2	3	-1	-2	-4	-1	

Ранжирування полів можливостей і загроз (O і T)

Необхідно додати, що під час переходу від першого етапу до другого у SWOT-аналізі застосування процедури ранжирування спрощує вибір альтернатив та їх опис під час етапу розробки стратегії для усунення невідповідностей. Ця процедура застосовується після створення опису «Визначення стратегічних проблем матриці» та потребує того, що під час фіксації можливостей, загроз, сильних та слабких сторін до кожного аргументу (чинника) необхідно додавати вагомий показник у балах.

Після такого опису створюється матриця співвідношення можливостей та загроз.

Наведемо приклад компанії Google, який надає у своїх методичних рекомендаціях до написання SWOT Ф. Сімановський. Він зауважує те, що «важливо не тільки бачити перспективи розвитку і розпізнавати загрози середовища, але також вірно розставляти пріоритети використання сильних сторін і усувати недоліки в умовах обмежених ресурсів організації. При оцінці значущості тих чи інших чинників, необхідно керуватися принципами позиціонування кожної конкретної загрози і можливості шляхом проектування їх на матриці можливостей і загроз».

Запропонований цим автором шаблон матриці можливостей і загроз складається з двох осей – Y, яка визначає ймовірність використання можливостей зовнішнього середовища, а також ймовірність реалізації загроз, і X, яка визначає ступінь впливу використання можливостей середовища, а також наслідки впливу загроз на організацію. На стику цих осей утворюються 9 комірок, що визначають значимість факторів зовнішнього середовища для організації. Чим вища ймовірність і чим сильніше вплив того чи іншого чинника на організацію, тим вагомішою повинна бути його вага при ранжируванні.

Матриця можливосте та загроз компанії Google

Y \ X	Сильний вплив		Помірний вплив		Малий вплив	
Висока вірогідність						
Середня вірогідність						
Низька вірогідність						

Нижче наведений приклад заповненого автором шаблону матриці можливостей і загроз компанії Google.

Приклад заповнення матриці можливосте та загроз компанії Google

Y \ X	Сильний вплив		Помірний вплив		Малий вплив	
Висока вірогідність	O ₆ , O ₉	T ₁	O ₁	T ₈		
Середня вірогідність	O ₄ , O ₅	T ₇	O ₂	T ₄	O ₃	T ₂ , T ₅
Низька вірогідність	O ₈	T ₁₀		T ₃ , T ₉	O ₇ , O ₁₀	T ₆

Матриця застосування TOWS-аналізу

Крок 1. Підготуйте профіль підприємства: (а) Вид бізнесу; (б) Географічний домен; (в) Конкурентна ситуація; (г) Орієнтації Топ-менеджменту			
	Крок 4. Підготувати SW Аудиторську Перевірку на: (а) Управління та Організація; (б) Операція; (в) Фінанси; (г) Маркетинг; (д) Інше		
Внутрішні чинники	Крок 5. Розробка альтернативи Крок 6. Прийняти стратегічного вибору Розглянемо стратегії, тактики, дії Кроки 1-6. Перевірити на послідовність. Також, підготувати плани на випадок надзвичайних ситуацій. (Крок 7)	Список внутрішніх сильних сторін (S): (1)	Список внутрішніх слабких сторін (W): (1)
Зовнішні чинники	Крок 2. Визначити та оцінити такі чинники: (а) Економічний (б) Соціальний (в) Політичний (г) Демографічні показники (д) Продукти та технології (е) Ринок і конкуренція Крок 3. Підготувати прогноз, зробити прогнози та оцінити майбутнє	Список зовнішніх можливостей (O): (Також слід розглянути ризики) (1)	SO: Maxi-Maxi WO: Mini-Maxi
	Список зовнішніх загроз (T) (1)	ST: Maxi-Mini WT: Mini-Mini	
* Ці кроки є тими, що потребують осмислення, і можуть змінюватися			

РОЗДІЛ 4 ЯК НАПИСАТИ СОЦІАЛЬНИЙ ПРОЕКТ

4.1. Характеристика соціального проектування

Соціальному проектуванню притаманні загальні ознаки проектної діяльності:

- 1) відповідність об'єктивним закономірностям (Ф.Бекон: «Природа перемагається лише підпорядкуванням їй»);
- 2) здійсненість у межах конкретного простору та часу;
- 3) конструктивна цілісність;
- 4) функціональна цілісність;
- 5) завершеність;
- 6) новизна.

Водночас, соціальне проектування має особливості, які мають бути враховані під час підготовки відповідних проектних заявок:

- 1) об'єктами можуть бути суспільні відносини різних масштабів і вимірів: соціальні організми в цілому, окремі сфери та інститути суспільної життєдіяльності (економічної, соціальної, політичної, духовної);
- 2) форма діалогу між соціальним суб'єктом та суспільством, поступальне розгортання якого втілює в собі досягнення соціальної згоди;
- 3) гнучкість, відкритість суспільним запитам, що межує з мірою дотримання конструктивної та функціональної цілісності розробленого проекту;
- 4) мова соціальних проектів менш формалізована, ніж мова інженерно-технічних проектів;
- 5) можливість коригування проектних нормативів, правил виходячи з інтересів суспільства та окремих соціальних груп;
- 6) менш чіткий поділ праці між розробником проекту та його виконавцем, оскільки на відміну від інженерно-технічної діяльності останній (виконавець) завдяки прозорості спроектованої моделі суспільних відносин залучається до активної участі у завершенні проекту;
- 7) тісний зв'язок між соціально-проектною діяльністю і практикою.

Відповідно до цього *соціальне проектування можна визначити як діяльність із конструювання завершених, здійснених, динамічно-діалогічних, конструктивно та функціонально цілісних ідеальних моделей нових форм суспільних відносин за конкретно-історичних умов визначеного часу та простору.*

Сформульована дефініція дає змогу відокремлювати «проектування» від таких близьких понять як «планування» та «програмування». Останні мають своїм предметом питання організації діяльності щодо втілення цілісної проектної моделі. Тобто соціальне проектування відіграє роль своєрідної стартової площадки для соціального програмування та планування. Перше

встановлює конкретні алгоритми реалізації проекту, а друге – розподіляє наявні ресурси діяльності з виконання проекту в конкретних просторово-часових відрізках.

Відзначимо, що для соціального проектувальника дуже важливо вміти уявляти сукупність конкретних обставин, в яких буде розгортатися діяльність з реалізації проектного задуму та споживання його результатів. Неврахування того чи іншого істотного аспекту цієї сукупності буде зумовлювати порушення істотних потреб та інтересів аудиторії проекту, а відтак – викликати соціальний опір, громадське неприйняття запроектованих перетворень. Але, як зазначає американський дослідник соціально-проектної діяльності Дж. Скотт: «Все-таки і ми, і планувальники знаємо, що будь-який із цих пунктів є переплетенням безлічі пов'язаних дій, що не підпорядковуються подібним простим описам. Навіть шлях від А до В, який, здавалося б, володіє лише однією функцією, може використовуватися і в якості місця для відпочинку, спілкування, пригод і просто для того, щоб насолоджуватися видами природи між А та В».

4.2. Механізм соціального проектування

Соціально-проектна діяльність має певний механізм, розуміння устрою якого дозволяє забезпечити найбільш високу ефективність пошуку, підготовки та реалізації проектних задумів.

Механізм соціального проектування можна визначити як сукупність форм і методів розробки бажаних, здійснених, цілісних і завершених моделей суспільних відносин.

Механізм соціального проектування складається з *трьох рівнів*:

- ціннісно-вольового;
- концептуального;
- перцептуального.

Призначення ціннісно-вольового рівня – усвідомлення соціальних потреб і формулювання соціально-проектних інтересів. По суті, у такий спосіб утворюються базові рушії проектної діяльності, масштаб і сила яких визначають її успіх. Врешті-решт, одна з ключових причин нездійсненності, слабкості багатьох «кабінетних» задумів тих або інших суспільних перетворень – нерозуміння їх авторами глибинних потреб та інтересів аудиторії соціального проекту. Для того, щоб зняти цю проблему слід вміти проводити попередню «польову» підготовку проектних задумів за допомогою вивчення тих людей, соціальних груп, які вже зацікавлені або потенційно можуть бути зацікавленими у проведенні певних суспільних змін.

Насамперед, йдеться про необхідність тривалого спостереження (зовнішнього або внутрішнього) за учасниками тих суспільних відносин, відносно яких плануються зміни. Оптимальним може бути соціологічні дослідження різних форматів (опитування, фокус-групи та ін.). Крім того, слід використовувати й інші методи – насамперед пошук та аналіз відповідної соціальної статистики, вивчення офіційних документів (стратегій, планів, програм); бенчмаркінг, спрямований на вивчення передового досвіду.

У випадку, коли інтерес у перетворенні ще не сформувався можливе застосування фасилітації, спрямованої на допомогу певному соціальному суб'єкту усвідомити власні потреби та знайти шляхи їх вирішення. Рекомендовані прийоми фасилітації: а) психологічні (активізація гри уяви («уявіть собі, що»); наведення та ін.); б) ігрові (симулятори різноманітних соціальних ситуацій); в) рекламно-інформаційні («соціальна реклама», громадські обговорення).

Призначення концептуального рівня – пошук та обґрунтування нових ідей і концепцій соціальних перетворень. Завдяки цьому рівню визначаються закономірні, найбільш істотні виміри запланованих суспільних нововведень. Здатність продукувати ідеї та концепції вимагає від проектувальника вміння застосовувати методи аналізу соціально-проблемних ситуацій, найбільш популярними з яких на даний час є аналітичні матриці, закодовані в аббревіатурах SWOT та PEST. Крім того, вкрай важливо вміти організовувати творчу, пошукову працю групи запрошених експертів, наприклад, застосовуючи такі прийоми як «мозковий штурм», «синектика», «кінгісе» тощо. І, нарешті, проектувальник має розуміти умови мобілізації творчої інтуїції, завдяки якій стає можливим створення принципово нових образів і понять, зміст яких не виводиться шляхом простого синтезу попередніх чуттєвих даних або шляхом лише логічного оперування наявними поняттями.

Загальні умови формування і прояву інтуїції:

- ґрунтовна професійна підготовка людини, глибоке знання проблеми;
- пошукова ситуація, стан проблемності;
- дія пошукової домінанти у мотивації суб'єкта пізнання, на підґрунті безперервних спроб вирішити проблему;
- наявність «підказки».

Призначення перцептуального рівня – мовно-нормативне оформлення соціальних проектів задля забезпечення їх сприйняття та розуміння. Базова складність, з якою зіштовхуються проектувальники – необхідність переведення концептуальних задумів на проектну мову, зрозумілу аудиторії проекту, його замовнику та зацікавленим сторонам. Вирішуючи це завдання, слід намагатися дотримуватися таких вимог до стилю викладення соціального проекту: чіткість, ясність, зрозумілість для адресатів, стислість, компактність, послідовність, стандартність (визначеність) формулювань, відповідність вимогам сучасної державної літературної мови та правилам її правопису, простота – відсутність художнього прикрашення виразів (фраз) і декларативних положень (метафор, епітетів, порівнянь, аббревіатур, ненормативних слів і словосполучень), надмірної інформації (так званого "баласту") та ін. Підкреслимо, що соціальні проекти тяжіють до стандартизованих формулювань, вживання яких забезпечує їх доступність і зрозумілість для якомога більшої кількості людей.

Для перетворення в дієву форму реалізації соціального проекту, він повинен бути виражений у правилах, нормах, колективній діяльності всіх його учасників. Тому, проектувальник повинен володіти хоча б на базовому рівні нормативною проектною технікою, тобто сукупністю прийомів і засобів вираження проектного задуму у різноманітних соціальних нормах (організаційно-правових, морально-ідеологічних та ін.). Слід пам'ятати про основні правила нормотворчої соціально-проектної техніки:

- а) регулювання однорідних суспільних відносин;
- б) відповідність змісту проекту його темі;
- в) відсутність прогалин;
- г) відсутність суперечностей усередині проекту, а також колізій з нормативними актами;
- д) переважання прямих приписів, зведення до мінімуму бланкетних норм і відсилань; винятків, приміток тощо.

Розробники соціальних проектів повинні враховувати мінливість суспільних відносин, потреб та інтересів індивідів та соціальних груп, долучених до їх перетворень. Отже, слід намагатися продумувати способи забезпечення гнучкості проектних норм, можливості їх переінтерпретації відповідно до вимог певної соціальної ситуації. Якщо проектні норми будуть надмірно конкретизовані та негнучкі, під час їх практичної реалізації можливе виникнення, так званого, феномену «італійського страйку» або «обструкції» – своєрідних форм протесту, суть яких полягає в якомога максимально точному виконанні працівниками своїх посадових обов'язків і правил та у зв'язку з цим зриві нормального функціонування організації, яка, як показує практика, просто не може адекватно працювати за всіма колишньими установленими нормами, оскільки останні неодмінно відстають від динамічності середовища та нездатні охопити все багатство форм і змісту суспільних відносин.

4.3. Підготовка проектної заявки

Традиційно під час проведення різноманітних грантових конкурсів *форми проектних заявок містять опис:*

1. Команди або організації, яка готує проект.
2. Цілей, завдань та бенефіціарів.
3. Обґрунтування необхідності.
4. Календарного плану заходів.
5. Партнерів.
6. Бюджету.
7. Заходів із контролю та оцінки ефективності проекту.
8. Заходів з інформаційної підтримки.
9. Можливих ризиків та заходів щодо їх зменшення.

1. В описі команди або організації, яка готує проект потрібно визначити професійні ролі, виконання яких потрібно для проекту, та представників команди, відповідальних за їх виконання. При цьому, важливо забезпечити відповідність їх освіти, кваліфікації та досвіду тим ролям, виконання яких передбачається. У випадку відсутності у команди осіб з відповідним досвідом рекомендується визначити зовнішніх фахівців, залучення яких потрібне для успішного виконання проекту.

Слід пам'ятати, що грантодавців цікавить підґрунтя мотивації (background) учасників проекту, оскільки вже у цій частині можна виявити «випадкових», «кабінетних» заявників, які насправді не розуміють аудиторії проекту та шляхів досягнення конкретних соціально значущих результатів.

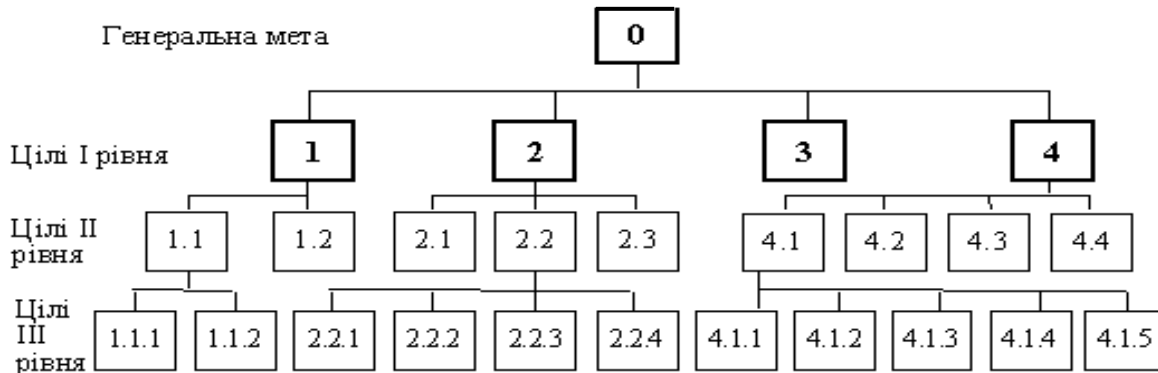
2. Опису цілей і завдань проекту має передувати чітке визначення очікуваної кількості цільової аудиторії проекту: його бенефіціарів – отримувачів тих або інших вигод від реалізації проектного задуму. Звісно, що таке визначення буде залежати від того, де буде реалізовуватися проект. Відтак, слід не забути зазначити про місця проведення проектних заходів. Приступаючи до характеристики цілей і завдань рекомендується використовувати методику SMART, за якою відповідні формулювання мають бути конкретними (“specific”), вимірюваними (“measurable”), досяжними (“achievable”), релевантними, такими, що відповідають чомусь (“relevant”), визначеними у часі (“time-bound”).

Отже, слід намагатися уникати формулювання цілей та завдань орієнтованих на процес. Натомість формулювання цілей і завдань проекту мають бути орієнтовані на конкретний РЕЗУЛЬТАТ, а не на процес. Приклад некоректного формулювання: «Забезпечити розвиток молодіжного проектного потенціалу». В даному випадку відсутнє пояснення конкретного результату виконання цього завдання. Прикладом коректного формулювання є: «Забезпечити створення 20 молодіжних муніципальних проектних команд та реалізацію 10 молодіжних муніципальних проектів».

Важливо, щоб цілі та завдання формулювалися у такий спосіб, що давав би можливість вимірювати прогрес у їх виконанні. Наводимо приклад

некоректного формулювання: «Сприяти вирішенню економічних проблем молоді». Прикладом коректного формулювання є: «Створення 20 нових робочих місць для молоді в сфері інформаційних технологій».

Цілі та завдання мають відповідати Вашим конкретним можливостям та ресурсам. І, нарешті, вони мають бути взаємоузгодженими. Для цього рекомендується використовувати метод побудови дерева цілей – схеми переходу від місії (головної цілі) до більш часткових цілей і завдань.



3. Переходячи до третьої частини слід пам'ятати, що обґрунтування має стосуватися загальної необхідності соціального проекту та необхідності кожного основного заходу/результату роботи за ним. У сильному проекті чітко встановлюються:

- конкретні істотні потреби певної кількісно визначеної групи людей у реалізації проекту;
- відповідність цих потреб суспільним інтересам;
- доведення соціальної сталості результатів, що будуть досягнені у ході реалізації проекту, навіть за умов припинення зовнішнього (грантового фінансування);

Тобто слід показати, що проект відповідає істотним потребам великої групи людей і в ньому зацікавлені різноманітні інституції (держава, громади, підприємства, громадські організації) та в цілому суспільство, а відтак, за умови реалізації проектних завдань завжди знайдуться ресурси потрібні для подальшого збереження проекту. Для цього рекомендується використовувати такі прийоми:

- а) вивчення статистичної інформації (Мінстат, профільні міністерства, урядові та парламентські доповіді, документи місцевих органів влади);
- б) соціологічні дослідження (попередні опитування, контент-аналіз, фокус-групи);
- в) аналіз матеріалів круглих столів, конференцій.

Нагадуємо, що в серйозних проектних заявках завжди вказуються кількісні показники відповідної соціально-проблемної ситуації, завдяки чому відбувається конкретизація цілей, завдань і запланованих заходів проекту.

4. Під час складення опису календарного плану виконання заходів проекту часто користуються графіком Ганта – тобто лінійним графіком, де задається час початку і закінчення взаємозалежних дій, що складають єдиний технологічний процес, який потрібно виконати для досягнення мети проекту.

Задля забезпечення гнучкості проекту рекомендується не прив'язуватися до конкретних календарних дат. Краще зробити розрахунок подій проекту за кількістю тижнів або місяців. У такий спосіб забезпечується дотримання проектної заявки у випадку затримки повідомлення про результати її розгляду конкурсною комісією.

5. В описі партнерів соціального проекту слід описати яким чином Ваша команда/організація планує співпрацювати з іншими організаціями з метою досягнення цілей проекту. Тут важливо надати інформацію про актуальних і потенціальних партнерів проекту. У сильних проектних пропозиціях зазначається про попередні домовленості та досвід співробітництва з тими особами, організаціями, участь яких НЕОБХІДНА для успішної реалізації конкретних завдань проекту. Зазначимо, що наявність партнерів виступає підтвердженням існування в суспільстві інтересу до Вашого проекту, а відтак, вказує на його актуальність та відповідність громадським запитам.

6. Переходячи до фінансової частини проектної заявки, як правило, описують детальний бюджет, узагальнений за наведеними нижче статтями бюджетних ліній.

Стаття	Грантові кошти (грн.)	Самостійно залучені кошти (грн.)
Прямі витрати на робочу силу (напр., оклади, заробітна плата тощо)		
–		
Відрядження та добові		
–		
Товарно-матеріальні цінності		
–		
Програмні заходи		
–		
Інші прямі витрати (напр., оренда, комунальні платежі, комунікації тощо)		
Всього		

Витрати за бюджетом мають обґрунтовуватися за допомогою вивчення ринкових цін, показників середньої зарплати у певній галузі, вивченням цінових пропозицій декількох (3-4-х) провідних продавців на ринку, що мають добру репутацію і тривалий час здійснюють свою діяльність. Важливо показати грантодавцю спроможність самостійно вирішувати питання залучення коштів. Тим самим Ви підтверджуєте наявність нагальних суспільних потреб у вирішенні завдань проекту. Слід пам'ятати, що внеском можуть бути як гроші, так і певні послуги (наприклад, надання приміщень для проведення заходів, обладнання, зв'язок, інформаційно-консультативна підтримка).

7. Описуючи способи контролю та оцінки соціального проекту, звертають увагу на показники результатів та частоту їх перевірки. У сильних проектах

визначається особа/особи відповідальна/ні за підготовку описових і фінансових звітів з виконання проекту та строки надання таких звітів ґрантодавцю та/або громадськості/ЗМІ.

Для визначення результативності проекту можна використовувати такі *інструменти*:

- Feed-back анкетування учасників проектних заходів безпосередньо після їх проведення та через певний період часу.
- Моніторинг засобів інформації.
- Соціологічні дослідження.
- Моніторингові візити до тих територій, організацій, в яких проводилися заходи за проектом.

8. Важливою складовою проектної заявки є опис заходів інформаційної підтримки проектів. У серйозних проектних пропозиціях за певним представником(ками) команди закріплюється роль по забезпеченню проведення *комунікативних заходів*:

- Підготовка та розміщення у ЗМІ прес-релізів про події проекту, різноманітних інформаційних повідомлень (реklamних статей, посилань на корисні джерела та ін.).
- Організація презентацій проекту під час конференцій, круглих столів, передач у ЗМІ.
- Ведення блогів, сторінок проекту в Інтернеті, соціальних медіа та ін.

9. І, нарешті, останньою частиною проектної заявки може стати аналіз можливих ризиків реалізації проекту та визначення передбачуваних заходів щодо їх зменшення.

Ризиком в управлінні проектом є брак інформації про можливі негативні обставини, що можуть виникати у процесі виконання проекту та спотворювати його результати. Існують різні методики аналізу проектних ризиків. Один із найбільш простих передбачає якісну експертну оцінку ймовірності різноманітних загроз, що можуть зірвати виконання проекту. Наприклад:

Загрози	Ступінь ймовірності	Контроль/дії	Відповідальні
Транспортні перешкоди (перенесення рейсів, відсутність квитків та ін.)	Середня	Попередні замовлення квитків, передбачення можливості перегляду часу початку заходів	Команда
Нещасні випадки з учасниками під час проїзду/проживання	Низька	Страхування учасників/інструктування з техніки безпеки	Команда
Хвороба, раптові розлади здоров'я учасників	Середня	Наявність аптечки, можливості викликати невідкладну медичну допомогу	Команда
Відсутність, запізнення організаторів та виконавців заходів	Низька	Переконавання організаторів, виконавців у надзвичайній пріоритетності заходів, забезпечення їх взаємозамінності	Команда
Вихід із ладу обладнання, перебої з електричною енергією	Середня	Попереднє випробовування обладнання, забезпечення альтернативних джерел енергії	Команда

Підсумкові показники сильної проектної заявки

Щоб отримати максимальну оцінку, слід показати:

- Як попередній досвід забезпечить успішну реалізацію Вашого проекту.
- Місію, цілі та завдання команди, що відповідають запропонованій діяльності.
- Чіткий зв'язок між описаною потребою та запропонованою діяльністю (продемонструвати).
- Того, хто отримає користь від проекту.
- Наявність визначеного та реалістичного плану дій.
- Визначені показники роботи, які будуть використані для оцінювання успіху проекту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Г.А. Социальное проектирование / Г.А. Антонюк; [под ред. проф. Р.П. Давидюка]. Мн. : «Наука и техника», 1978. 128 с.
2. Антонюк Г.А. Социальное проектирование и управление общественным развитием: (Теоретико-методологический аспект). / Г.А. Антонюк; [науч. ред. Р.В. Гребенников]. Мн.: Наука и техника, 1986. 205 с.
3. Лепський М.А., Лепська Н.В. Стратегування розвитку громади: раціональний підхід відповідно до Цілей сталого розвитку. Робоча книга. Handbook / М.А. Лепський, Н.В. Лепська, за заг. ред. М.А. Лепського. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2017. 44 с.
4. Місцевий розвиток за участі громади : Монографія у 2 т. Суми: Університетська книга, 2013. Том 1. Теоретичні основи сталого місцевого розвитку, орієнтованого на громаду / [за заг. ред. Ю.М. Петрушенка]. Суми : Університетська книга, 2013. 354 с.
5. Практичний посібник для тренерів з розвитку громади / за ред. К. Гурієнко. К. : Ай-Бі, 2002. 312 с.
6. Скотт Дж. Благими намереннями государства. Почему и как проваливались проекты улучшения условий человеческой жизни / Дж. Скотт; [пер. с англ. Э.Н. Гусинского, Ю.И. Турчаниновой]. М. : Университетская книга, 2005. 576 с.
7. Участь місцевих громад у муніципальному плануванні. Під ред. Бутченко Т.І.; Лепського М.А., автори: Бутченко Т.І.; Лепський М.А.; Кулик М.А.; Пеньков О.Ю.; Шмиголь Н. М.; Бойко Г.В., Хендбук «Гуртуємо громаду». Посібник. Запоріжжя, USAID, 2017. 83с.
8. Andler Nicolai, 2011. Tools for Project Management, Workshops and Consulting. A must-have compendium of essential tools and techniques. Publisher: Publicis Publishing. 382 p. (P. 250-253).
9. Лепський М.А. Методологічні виклики визначення поняття «соціальний розвиток» // Культурологічний вісник. Науково-теоретичний щорічник Нижньої Наддніпрянщини. Запоріжжя, 2013. Вип. 31. С.73-79.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

М.А. Лепський, Н.В. Лепська, Т.І. Бутченко, І.О. Кудінов

**СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ (РОБОЧА КНИГА / HANDBOOK)**

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск *Л.І. Яновська*
Коректор *І.В. Арабаджиєва*

Оригінал-макет підготовлено
Запорізьким центром перепідготовки і підвищення кваліфікації
працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування,
керівників державних підприємств,
установ та організацій
вул. Шкільна, 1 м. Запоріжжя
тел./факс (0612) 62-11-26
e-mail: centerzapsich_1@ukr.net
сайт: zcppkk.com.ua

Надруковано
КП "Запорізька міська друкарня "Дніпровський металург"
вул. Антенна, 4 м. Запоріжжя
тел./факс (061) 289-91-78
e-mail: dmzpu@gmail.com