УДК 352.07:342.722.03

DOI 10.31339/2617-0833-2019-1(26)-213-218

ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Кулик Т. П.

APPROACHES AND METHODS OF DEVELOPING STRATEGY OF LOCAL DEVELOPMENT

Kulyk Tetiana

Розглянуто важливі аспекти стратегічного планування розвитку місцевих громад: можливості місцевого самоврядування, пріоритети розвитку, підходи та методи розробки Стратегії. Автори використовують практичний досвід Громадського Центру "Ділові ініціативи" у розробці стратегії місцевого розвитку для об'єднаних територіальних громад Івано-Франківської області. Матеріали статті можуть бути корисними для науковців, громадських лідерів та керівників місцевих громад.

Ключові слова: децентралізація, стратегічне планування, місцева громада, стратегія розвитку громади, об'єднана територіальна громада.

Under decentralization, strategic planning becomes an instrument of social and economic development, the formation of the competitiveness of local communities, a means of bringing civil society around new values and long-term priorities. The approaches and methods of working out the strategy of local economic development and success factors of strategic plans of development of territorial communities and micro-regions have been analyzed in the article. Practical experience is used of the Public Center "Business Initiatives" (Ivano-Frankivsk) in working out the strategies of local economic development for the Bilshivtsi, Halych and Burshtyn potential new local communities, and also for the Starobohorodchany local community of the Ivano-Frankivsk region. The most effective method is "participation" - a method of long-term tripartite partnership, which allows you to combine three different environments that form the local community. These are representatives of local authorities and related institutions, representatives of the local business community, as well as representatives of the local community. The involvement of external experts greatly increases the importance of the process of developing a strategy, guides the actions of the participants and gives them confidence in making the right decisions. Materials in the article can be useful for scientists, activists and leaders of local communities, who created, or prepare themselves for the creation of their new local communities.

Keywords: decentralization, strategic planning, local community, community development strategy, amalgamated hromada.

Перед нами третє тисячоліття, і здатність сучасників розробляти стратегічні плани розвитку, прогнозувати і бути творчими визначатиме, як житимуть наступні покоління у цьому тисячолітті. Сьогодні роль стратегічного планування в системі місцевого самоврядування істотно змінюється. В умовах децентралізації воно все більше стає інструментом підвищення соціального-економічного статусу держави, конкурентоспроможності місцевих громад, засобом об'єднання громадянського суспільства навколо нових цінностей та довгострокових пріоритетів. Зростання соціального статусу держави, - стверджує прем'єр-міністр України В. Гройсман, - безпосередньо залежить від успішного здійснення державою цих реформ у партнерстві з громадянським суспільством [1]. Запровадження інструменту стратегічного планування є важливим для місцевого розвитку громад в умовах глобалізації. Глобалізація та локалізація розвитку йдуть поруч. Тому спроба спільнот та окремих територій знайти адекватні механізми, які допоможуть їм

реагувати на виклики глобалізації та швидких змін у політиці, економіці, технологіях, екології тощо, стає цілком зрозумілою [2]. Умови та середовище, в якому живуть громади країн світу, не виглядають так, як це було в минулому. Вони дуже динамічні, з конвергенцією технологій, глобалізацією, новими суспільними тенденціями та більшою участю зацікавлених сторін. Для того, щоб не тільки вижити, але й процвітати в цих умовах, суспільства повинні бути далекоглядними, мати бажання і стимул сприймати ці зміни і реалізовувати їх. Використання стратегічного планування в економічному розвитку дає можливість врахувати ці зміни і труднощі, а також забезпечує попит на досягнення певних цілей, які хочуть бачити всі зацікавлені сторони, жителі суспільства. Стратегічне планування є необхідною умовою, щоб забезпечення місцевого розвитку в громадах було прогресивним та постійним. Розвиток має опиратись на раціональне використання ресурсів та локальні фактори конкурентних переваг без надмірних втрат ресурсів, бути максимально ефективним. Сьогодні передові муніципалітети світу не роблять жодної дії, якщо вона не відповідає стратегії і не є кроком до її реалізації. Спочатку має бути стратегія, потім проекти та конкретні дії. Тому дуже важливо розуміти, від чого залежить успішна реалізація стратегічних планів мікрорегіонів. Або ж успішний розвиток однієї територіальної громади може впливати та прискорити розвиток інших територіальних громад, які утворюють мікрорегіон. Стаття містить практичний досвід Громадського центру «Ділові ініціативи» (м. Івано-Франківськ) у розробці стратегій місцевого економічного розвитку для місцевих громад Галицького району та міста Бурштин, а також для Більшівцівської і Старобогородчанської об'єднаних територіальних громад Івано-Франківської області [3,4].

Очевидно, що без належного розуміння змісту та інструментів стратегічного планування не буде ефективною жодна діяльність у сфері місцевого розвитку. Тому вважаємо за необхідне звернути увагу науковців, лідерів та керівників місцевих громад, які створили або ведуть підготовку до створення об'єднаних територіальних громад у відповідності до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» на важливі аспекти стратегічного планування, що стосуються можливостей місцевого самоврядування, пріоритетів розвитку, методів і етапів розробки стратегії, та покрокового алгоритму процесу планування.

Часто виникає питання: чому деякі місцеві громади, регіони, міста або муніципалітети у важкий час глобальних змін мають, як виявляється, природну здатність концентрувати і мобілізувати ресурси для розвитку, пристосовуватися до змін і викликів і використовувати їх як нові можливості; в той же час, інші постійно скаржаться на проблеми і відсутність грошей, і вони «живуть по накатаному». «Справа в тому, що», - вважає експерт з місцевого економічного розвитку Г. Васильченко, «успіх місцевого розвитку не виникає сам по собі, він вимагає адекватних дій, відповідного планування, розробки ефективної стратегії, наполегливої роботи у досягненні цілей. Досвід багатьох країн дає підстави для висновку, що планування є ключовим аспектом ефективної діяльності у забезпеченні розвитку громад. Без використання стратегічного підходу дія державних агентів ризикує бути частковою, неузгодженою та невдалою» [5]. Аналогічну думку висловлює А. Ткачук: «щоб більш детально зрозуміти мету і завдання стратегічного планування в асоціації з місцевими громадами, варто ознайомитися з загальними підходами до стратегічного планування в контексті збалансованих інтересів держави, регіону і, власне, громади» [6].

Слово «стратегія» походить від давньогрецького «stratos» (місцевість лідерства, громадської, політичної боротьби). Популярність стратегічного планування у світі зумовлена сучасними вимогами глобальної економіки, переходом країн-лідерів на систему управління, що відповідає вимогам «нової економіки» і необхідністю моделювання розвитку. Майбутнє в умовах постіндустріального суспільства. Вибір стратегії розвитку, який сьогодні можна проголосити публічно, є важливим завданням чиновників різних рівнів, які займаються плануванням розвитку. Сучасна стратегія повинна:

- містити чіткі цілі, досягнення яких є вирішальними для загального результату

місцевого розвитку;

- підтримувати громадські ініціативи;
- зосереджувати свої головні зусилля у потрібний час у потрібному місці;
- передбачити таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімальні ресурси для досягнення максимального результату;
- сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін;
- спрямовувати дії органів місцевого самоврядування в необхідному напрямку;
- визначати скоординоване керівництво;
- намітити правильну послідовність дій;
- забезпечити гарантовані ресурси.

Стратегічне планування охоплює систему довгострокових, середньострокових і короткострокових планів, програм і проектів. Однак основний акцент робиться на довгострокових цілях і пошуку шляхів їх досягнення. Іноді вважається, що стратегічне планування є таким же, як довгострокове планування. Але це не правильно, зміст цих категорій відрізняється (табл.1).

Таблиця 1. Порівняння довгострокового та стратегічного планування

Довгострокове планування	Стратегічне планування
- Майбутнє передбачуване, шляхом продовження в майбутнє тенденцій змін; - Довгострокове планування визначає «що необхідно зробити»; - Планування здійснюється періодично; - Плани готуються на основі поточних умов; - Планування здійснюється на основі залучення наявних місцевих ресурсів; - Планування деталізовано в окремих річних оперативних планах; - Планування деталізовано в окремих проектах, тривалість яких визначається конкретними термінами; - Враховано один варіант розвитку.	- Майбутнє непередбачуване і залежить від конкретних позицій; - Стратегічне планування визначає «що можна зробити»; - Планування постійне (постійний процес); - Плани готуються з урахуванням очікуваних змін; - Планування враховує можливі варіанти розвитку конкурентноздатних креативних місцевих ресурсів; - Підготовлено декілька надійних сценаріїв на основі поточної оцінки стану розвитку суспільства та навколишнього середовища

Можливість розробляти власні стратегії місцевого економічного розвитку задекларована в нормативно правовому полі України. Дієвість таких стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад у великій мірі залежить від способу її розробки. У підході до розробки стратегії відбивається підхід місцевої влади до місцевої демократії. Процес розробки є винятковою можливістю створити почуття громадянської відповідальності для місцевого бізнесу. Почуття відповідальності може бути поширене далеко за межі місцевого самоврядування і має шанс включити коло місцевих лідерів з різних сфер суспільного життя. Хоча, більше учасників процесу слідувати думці - «владі видніше». Такого висновку дотримуються і представники представницької демократії - «якщо ми вже були обрані і нам довіряють», - кажуть депутати, - «чому ж ми повинні запрошувати громаду, що вже передала нам повноваження, вирішити за них». Але в практиці виділяють кілька методів (шляхів) розробки стратегії:

1. Метод патерналізму. Стратегія розроблена владою та виконавчими органами, написана в кабінетах без будь-яких консультацій з громадськістю.

2. Експертний метод. Стратегію розробляють експерти, які проводять глибокі дослідження статистичних показників, використовують математичний апарат, проводять кореляційний або факторний аналіз, прогнозують тенденції і пропонують плани дій,

професійно працюють над створенням стратегії і віддано відпрацьовують отримання зарплати.

3. Експертно-консультативний. Стратегію розробляють фахівці, які в процесі досліджень навколишнього середовища та основних напрямків розвитку проводять консультації (круглі столи, громадські слухання, анкетування тощо) з місцевою громадою (підприємства, громадськими організаціями тощо) та з владою.

4. Адміністративно-консультативний. Стратегія розробляється владою та виконавчим апаратом разом консультуючись з громадськістю шляхом опитування громадської думки, проведенням круглих столів, громадських слухань тощо.

5. Метод «співучасті», що базується на довгостроковому партнерстві із залученням експертів. Концепція методу побудована на колективній участі громади та формуванні групи фахівців з керівників місцевих громад, підприємств та органів влади, які працює над розробкою стратегії розвитку із залученням незалежних експертів.

Найбільш ефективним серед них сьогодні є метод «співучасті» - метод довготривалого трьохстороннього партнерства, що дозволяє поєднати три різні середовища, які формують місцеву територіальну громаду. Найчастіше це представники місцевої влади і пов'язаних з ними установ, представники місцевого підприємницького середовища, а також представники місцевої громадськості [7]. Успішний стабільний економічний розвиток вимагає реального партнерства, а стратегічне планування дає систему інструментів управління змінами та досягнення консенсусу суспільства щодо загального бачення кращого економічного майбутнього. Залучення зовнішніх фахівців до роботи значно підсилює вагомість процесу розробки документа, спрямовує дії учасників та надає їм впевненість у прийнятті правильних рішень.

З точки зору методології, стратегічне планування є складним інструментом впливу на економічне майбутнє громади. Воно потребує чіткого алгоритму, певного набору високоякісних ресурсів, політичної волі та знань місцевої влади, готовності до розуміння громади. У процесі стратегічного планування переглядаються місцеві економічні умови, а також аналізуються сили, що впливають на місцеву економіку ззовні. Пізніше розробляються конкретні заходи (програми, проекти або завдання), які необхідно виконати. Водночас зміни, які необхідно здійснити, повинні впливати на місцеву економіку за допомогою конкретного набору обраних заходів. Це, власне, селективна складова процесу стратегічного планування. Оскільки теперішні можливості в суспільстві і ресурси завжди обмежені, в процесі стратегічного планування необхідно постійно здійснювати вплив і підбір проблем, завдань і заходів, які є найбільш необхідними, надійними і здійсненними.

Стратегічні плани можуть стосуватися громади (села, населеного пункту або міста), мікрорегіону (об'єднаної територіальної громади, кількох громад в межах регіону), регіону або макрорегіону (кількох територіально-адміністративних одиниць у межах сусідніх регіонів). Успіх стратегічних планів на територіях, більших, ніж місцева громада або об'єднана територіальна громада, залежить від успіху стратегії в кожній окремій громаді. Розвиток однієї громади впливає на розвиток оточуючих її громад, які розташовані на одній території і мають спільний простір життєдіяльності. Розвиток території зростає, якщо громади зосереджують свою увагу на загальних питаннях, які необхідно вирішувати разом. Концентруючи зусилля на спільних проектах і нових можливостях, вони створюють нові фактори конкурентних переваг і тим самим заощаджують ресурси.

Правильний підхід до розробки стратегічного плану та процесу його реалізації перетворить стратегію на інструмент, який допоможе раціонально використовувати обмежені ресурси, залучити місцевий бізнес, підвищити конкурентоспроможність місцевого суспільства та створити умови для подальшого економічного зростання і добробуту його мешканців.

Список використаних джерел

1. Гройсман В. Процеси централізації та децентралізації в сучасному державному управлінні / В. Гройсман // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015.- № 25.- С. 26-37.
2. Васильченко С. Глобалізація та стратегічне планування місцевого розвитку в контексті енергетичної безпеки країни / Васильченко С., Васильченко Г // Наука і освіта. -2015.- № 5 (2).- С. 58-61.
3. Стратегія розвитку Саробогородчанської об'єднаної територіальної громади на період з 2017 по 2026 рік - [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://rada.info/upload/users_files/40154315/0bde7d82c50ba568a8d9fbb53c6d948b.pdf
4. Стратегія розвитку міста Бурштин до 2020 року - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://burshtyn-rada.if.gov.ua/vidomosti-pro-misku-radu/strategiya-rozvytku-burshtyna-do-2020-r/>
5. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко // Асоціація міст України – К.: Вид-во ТОВ “Підприємство ВНА”, 2015. – С. 256
6. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко - К.: Вид-во ІКЦ «Легальний статус», 2016. - С. 96
7. Кулик Т.П. Методологія та практика стратегій місцевого економічного розвитку в умовах глобалізації / Т.П. Кулик, Г.В. Васильченко // Теорія та практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем. - 2017 – С. 196-198
8. Закон України «Про добровільне об'єднання місцевих громад» - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-viii>

References

1. Hroisman, V. (2015). Protcesy tcentralizatsij ta detcentralizatsij v suchasnomu dergzhavnomu upravlinni [Processes of centralization and decentralization in modern state ad- ministration]. State administration and local self-government. № 25, pp. 26-37
2. Vasylenko, S., Vasylenko, H. (2015). Globalizatsiai ta stratehichne planuvannai mistcevogo rozvytku v konteksti energetychnoi bezpeky krainy [Globalization and strategic planning of local de- velopment in the contest of energy safety of the country]. Scientific and educational journal, №5(2), pp. 58-61
3. Strategiai rozvytku Starobogorodchanskoi obyednanoi terytorialnoi hromady na period z 2017 po 2026 rik [Strategy for the development of the Starobogorodchany amalgamated hromada for the period from 2017 to 2026] [Electronic resource]. – Available at: https://rada.info/upload/users_files/40154315/0bde7d82c50ba568a8d9fbb53c6d948b.pdf
4. Strategiai rozvytku mista Burshtyn do 2020 roku [Strategy of development of the city of Burshtyn till 2020] [Electronic resource]. – Available at: <http://burshtyn-rada.if.gov.ua/vidomosti-pro-misku-radu/strategiya-rozvytku-burshtyna-do-2020-r/>
5. Vasylenko, H., Parasuyk, I., Yeremenko, N. (2015). Planuvannai rozvytku terytorialnyh hromad. Navchalnyi posibnyk dlai posadovyh osib mistcevodo samovraiduvannai [Planning of development of territorial communities. A manual for local self-government officials], K.: “VNA Enterprise”, p 256.
6. Tkachuk, A., Kashevskiy, V., Mavko, P. (2016). Strategichne planuvannai v hromadi (navchalnyi modul) [Strategic planning in a society (education module)], K.: “Legal status” IKC, p96
7. Kulyk, T., Vasylenko, H. (2017) Metodologiai ta praktyuka strategij mistcevogo ekonomichnogo rozvytku v umovah globalizatscij. Teoriai ta praktyka strategichnogo upravlinnai rozvytkom galuzevyh i regionalnyh suspilnyh system [Methodology and

practice of local economic development strategies in the conditions of globalization. The theory and practice of strategic management of the development of sectoral and regional social systems.], Iv.-Frank.: pp. 196-198

8. Pro dobrovillne obeydnannai mistcevyh hromad [On voluntary association of local communities], Law of Ukraine dated 22.11.2018 № 2621-VIII [Electronic resource]. – Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-viii>

УДК 005.936.3:005.21(045)

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Максименко Д.В., Шулевка О.Ю.

FORMATION OF ECONOMIC STRATEGY OF ENTERPRISE

Maksymenko Diana, Shulevka Oksana

Сьогодні, в умовах нестабільності бізнес-середовища, яке характеризується невизначеністю, підвищеною турбулентністю, впливом значної кількості дестабілізуючих чинників, глобальними та локальними викликами, виживання, стабілізація та розвиток підприємства у значній мірі залежать від правильно сформованої економічної стратегії. Сучасне підприємство – це складна відкрита виробничо-господарська і соціальна система. Успішний його розвиток залежить від злагодженого функціонування усіх його ланок. Саме тому від обраної, детально опрацьованої та обґрунтованої економічної стратегії залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечення внутрішньої координації дій.

На жаль, доводиться констатувати той факт, що переважна більшість вітчизняних підприємств з об'єктивних причин і до теперішнього часу недостатньо займаються питаннями власного стратегічного розвитку.

Ключові слова: стратегія, підприємство, економіка підприємства, стратегічний аналіз, менеджмент, маркетинг

Today, under conditions of instability of the business environment, characterized by uncertainty, increased turbulence, the influence of a large number of destabilizing factors, global and local challenges, survival, stabilization and development of the enterprise to a large extent depend on a well-established economic strategy. A modern enterprise is a complex open industrial, economic and social system. Its successful development depends on the coherent functioning of all its units. That is why the company's ability to adapt to changes in the external environment and to ensure internal coordination of activities depends on the chosen, carefully elaborated and substantiated economic strategy. Most of the domestic enterprises for objective reasons and to this day are not sufficiently engaged in issues of their own strategic development, at least on a primitive methodological level.

The purpose of the article is to justify the necessity of forming an economic strategy of the enterprise in modern conditions.

Keywords: strategy, enterprise, enterprise economics, strategic analysis, management, marketing

Стратегія завжди посідала чільне місце в будь-яких політичних моделях і діях. У разі успішного досягнення поставлених цілей головним чинником цього успіху зазвичай проголошується вірно обрана стратегія, а її автори та ревні прибічники увічнюються в історії як творці цього успіху. Поразки та невдачі, навпаки, списуються на нерозважливості виконавців, які своєю недолугістю призвели до краху «блискучого» стратегічного задуму.