

УДК 352.07:332.1

DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.28.2021.250425>

Матвійшин Євген Григорович

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту державного управління Національного університету "Львівська політехніка"

ORCID: 0000-0001-9522-4645

e-mail: evhmat@yahoo.com

Нєма Олександра Степанівна

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту державного управління Національного університету "Львівська політехніка"

ORCID: 0000-0003-1242-7151

e-mail: oleksna@ukr.net

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Висвітлено особливості процесу стратегічного планування розвитку територій та виокремлено основні проблеми щодо його ефективної реалізації. Розкрито групи процесів та інструменти проектного управління. Узагальнено практику застосування проектного підходу для забезпечення розвитку територіальних громад і показано доцільність його використання для організації робіт зі стратегічного планування розвитку територій.

Ключові слова: процес стратегічного планування; стратегічне планування розвитку територій; стратегія; проектний підхід; проект; методологія проектного управління.

Постановка проблеми. Стратегічне планування є невід'ємним атрибутом для нормального функціонування та забезпечення розвитку територіальних громад України. Як "...дієвий метод управління територіальним розвитком, засіб згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів" [1], стратегічне планування розвитку територій набуло особливої актуальності в умовах здійснення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації, і потребує осучаснення підходів до нього, його методів та інструментів.

Проектний підхід є ефективним інструментом розвитку будь-яких соціально-економічних систем, визнаним методологічним інструментом підсилення спроможності [2]. Такий підхід у реалізації стратегічних пріоритетів місцевого розвитку сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, ефективному управлінню змінами за умов обмежених ресурсів. Із ухваленням 05 серпня 2020 р. постанови Кабінету Міністрів України № 695 "Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки" [3] в Україні розпочався новий активний етап поширення проектного підходу. Саме на цей період розробляють більшість регіональних стратегій розвитку і стратегій розвитку територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток територій є багатогранним процесом, а підходи до його стратегічного планування становлять значний інтерес дослідників із різних наукових сфер, зокрема економіки та публічного управління. Механізми та інструменти стратегічного планування регіонального та місцевого розвитку досліджено у працях таких вітчизняних учених, як: О. Берданова, В. Вакуленко, О. Карий, О. Качний, А. Карпенко, І. Кукса, К. Пастух, В. Тертичка та ін. Моделі стратегічного підходу до управління місцевим розвитком, методологічні та практичні аспекти стратегічного планування висвітлено у працях Г. Дробенка, В. Кашевського, П. Мавка, В. Пархоменка, О. Прокопенка, А. Ткачука, Ю. Шарова та ін. Актуальні питання проєктного управління стосовно розвитку територій (здебільшого в контексті реалізації стратегій чи стратегічних планів), використання проєктного підходу для підвищення ефективності діяльності досліджували О. Безуглий, М. Бутко, Т. Власенко, Ю. Василенко, О. Медведєва, І. Мурашко, В. Рач, О. Россошанська, І. Чикаренко та ін.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри велику кількість наукових і навчально-методичних публікацій, які висвітлюють зміст стратегічного планування розвитку територій, поза увагою дослідників залишаються питання використання проєктного підходу для удосконалення стратегічного планування розвитку територій саме на етапі підготовки та розроблення стратегічних документів. Метою роботи є узагальнення практики застосування проєктного підходу для виявлення переваг його використання для удосконалення процесу стратегічного планування розвитку територій.

Виклад основного матеріалу. Розробляти і реалізовувати різноманітні державні й місцеві стратегії та програми допомагає стратегічне планування, у процесі якого зважають на умови і чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, а також акцентують увагу на довготермінових пріоритетах і перспективному баченні розвитку об'єкта планування і на його конкурентних перевагах. Узагальнюючи погляди вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед чинників формування конкурентних переваг певної території можна визначити: наявність і доступність ресурсів (зокрема земель), попит на продукцію галузей місцевої економіки, розвиненість у регіоні інвестиційної інфраструктури, перспективне забезпечення потреб секторів місцевої економіки в людських ресурсах, розвиток соціального капіталу, професіоналізм публічних службовців та ін. [4].

Стратегічне планування розвитку території є процесом, за допомогою якого місцева громада формує картину свого майбутнього і визначає етапи його досягнення, ґрунтуючись на місцеві ресурси та зосереджуючи увагу на найважливіших завданнях, які потрібно вирішити. Таке планування допомагає в ухваленні стратегічних управлінських рішень та передбачає: узгодження групових інтересів у середині громади; інвентаризацію реальних ресурсів, обмежень і сприятливих факторів; визначення реально здійснених завдань і цілей; формування програм і планів дій [5]. Предметом стратегічного планування у цьому разі є соціально-економічна діяльність самоврядної території громади, яку розглядають з позицій розвитку громади та її майбутнього стану щодо підвищення якості життя членів громади, а також прийняття стосовно цього рішень із урахуванням об'єктивних законів, закономірностей, принципів і методів.

Стратегічне планування розвитку територіальних громад ґрунтується на таких основних принципах [6-8]: цілісності (використання системного підходу до побудови стратегічного плану через розроблення стратегій щодо розвитку функціональних підсистем); дотримання загальнодержавних та регіональних інтересів (стратегічний план територіальної громади розробляють з урахуванням пріоритетів розвитку держави, регіону); об'єктивності (здійснення ґрунтовного аналізу внутрішніх і зовнішніх умов життєдіяльності громади під час визначення цілей розвитку та шляхів їх досягнення); безперервності і гнучкості (наявність зворотного зв'язку між етапами процесу стратегічного планування через проведення моніторингу і можливість коригування стратегічного плану); єдності стратегії і тактики (коли стратегічні плани трансформуються у поточні плани та конкретні програми); співробітництва (для розроблення стратегічного плану залучаються різні заінтересовані сторони (громадські організації, представники бізнесу, ЗМІ тощо) через своїх представників у робочій групі; загальнодоступності (громадські слухання з обговорення проєкту стратегії, опублікування стратегії для всіх зацікавлених сторін).

Як системна, покрокова технологія організації колективної діяльності з реалізації стратегічних ініціатив і досягнення стратегічних цілей за умов встановлених обмежень, яка здійснюється за визнаними регламентами та методиками, проєктний підхід забезпечує доцільне програмування діяльності, концентрацію відповідальності, зусиль і ресурсів, чіткий розподіл ролей та обов'язків учасників проєкту і цілеспрямовану координацію їх дій, що істотно підвищує ймовірність досягнення запланованих результатів [9]. Зважаючи на унікальність дій та обмеженість ресурсів, а також спрямованість на отримання запланованого результату у визначені терміни, процес стратегічного планування (підготовки стратегії розвитку чи стратегічного плану) формально можна розглядати як проєкт, що потребує чіткого визначення: потреби у стратегічному плануванні; зацікавлених сторін, цільових груп, кінцевих бенефіціарів; цілей стратегічного планування і цілей стратегічного документа; запланованих результатів, необхідних для забезпечення належної якості стратегічного документа; узгодженого набору дій для досягнення запланованих результатів; часових меж і графіків процесу розроблення; необхідних ресурсів і бюджету; головного відповідального органу (структури), партнерів і людських ресурсів.

Процес стратегічного планування полягає в послідовній реалізації низки етапів. Серед науковців досі немає узгодженої позиції стосовно їх раціональної кількості. Наприклад, М. Бриль з колегами розглядають п'ять етапів цього процесу: підготовчий, діагностика території, розроблення стратегії, легалізація стратегії, моніторинг та оцінювання стратегії [10]. В. Тертичка, ґрунтуючись на технології стратегічного управління, виділяє сім етапів стратегічного планування: ініціація, створення організаційних структур, аналіз (зокрема SWOT-аналіз), визначення місії, цілей, завдань; планування; реалізація плану; моніторинг, оцінювання [11]. Проте в обох випадках наведені етапи перекликаються з процесами, притаманними проєктній діяльності.

Так, у методології проєктного управління розрізняють п'ять логічно згрупованих категорій зазначених процесів, які формують групи процесів проєкту [12] (що мають чіткі внутрішні залежності, але не залежать від прикладної області чи конкретної галузі реалізації проєкту): ініціалізація – визначає та авто-

ризує як початок проєкту, так і початок окремих фаз у проєкті; планування – визначає цілі та планує дії з досягнення цілей, охоплює діяльність зі створення плану проєкту, ієрархічної структури робіт, графіки робіт (процеси планування є найважливішими, оскільки належне планування може значно скоротити витрати часу на процеси виконання); виконання – це власне впровадження планів проєкту в дію, здійснення робіт проєкту; моніторинг і управління – полягає у відстеженні виконання й оцінюванні вартості, часу та якості; закриття – охоплює закриття як окремих фаз проєкту, так і проєкту загалом, а також винесення уроків для підвищення ефективності реалізації майбутніх проєктів. Це підтверджує доцільність використання проєктного підходу і до організації робіт стосовно стратегічного планування розвитку територій.

Водночас, щодо застосування проєктного підходу часто існують деякі хибні (іноді діаметрально протилежні) розуміння проєктного менеджменту як методології розроблення та реалізації комплексу дій.

По-перше, виникають різні бачення щодо доцільності застосування тих чи інших інструментів проєктного менеджменту загалом. Поширена думка про те, що їх використання гарантує успіх діяльності (але такі гарантії фактично відсутні), як і думка, що використання інструментів проєктного менеджменту не сприяє успіху, а навіть вимагає зайвих витрат і створює труднощі, які заважають успішній діяльності (хоча додаткові витрати потрібні, але вони незначні порівняно з вигодами, які можна від цього отримати).

По-друге, неоднозначно трактують і користь від планування на основі проєктного підходу. Існують твердження, що якщо план складено коректно, то і вся наступна діяльність буде проходити без проблем, як і переконання, що процес планування є зайвою тратою часу, адже жодна діяльність цілковито не може йти за планом. Справді, у плані неможливо все передбачити, але він корисний для узгодженого виконання дій і розподілу зазвичай обмежених ресурсів, а також є доброю інформаційною основою для моніторингу та контролю. Очевидно, що десь посередині описаних крайнощів перебуває реальний стан переваг від застосування проєктного підходу.

Використання інструментів проєктного менеджменту може значно підвищити шанси успішної реалізації запланованих дій, хоча це потребує додаткового часу. Дослідження показують, що кожна година, проведена за складанням плану дій, зазвичай економить 10-20 годин під час їх виконання та здійснення контролю [13, 14], що збільшує шанси успіху. Не завжди під час планування можуть бути передбачені усі необхідні роботи, точно оцінені витрати ресурсів і часу, непередбачені події можуть сильно вплинути на хід реалізації проєкту. Водночас застосування проєктного підходу, зокрема тих інструментів проєктного менеджменту, які дають змогу об'єктивніше врахувати фактори ризику, може сприяти підвищенню ефективності стратегічного планування розвитку територій.

Процес стратегічного планування потребує участі тимчасового колективу людей, що теж уподібнює цю діяльність до проєктної роботи. Керівники робочих груп зі стратегічного планування та їхні члени – це фактично проєктні команди та керівники проєктів.

З огляду на утворення нових, об'єднаних територіальних громад, формування у них команд, які б здійснювали стратегічне планування розвитку тери-

торії, є певним викликом. Один з варіантів – створити у громаді консультативно-дорадчий орган – робочу групу з місцевого розвитку, яка б здійснювала не тільки планування, але й координацію виконання і систематичний перегляд результатів досягнення стратегічних цілей. Якщо в територіальній громаді є досвід розроблення стратегій, програм і проєктів, то очевидно, що там є група людей, які стануть кістяком такої робочої групи. Оскільки ініціатором стратегічного планування, очевидно, буде орган місцевого самоврядування, то керівником такої тимчасової команди доцільно призначити його представника – посадову особу сільської, селищної чи міської ради певної територіальної громади.

За сприяння Програми Ради Європи "Децентралізація і територіальна консолідація в Україні" в межах упровадження проєкту "Підтримка розвитку об'єднаних територіальних громад у Хмельницькій області" розроблено рекомендації щодо формування робочої групи з підготовки стратегічного плану розвитку міста (села, селища) та формату її роботи [15]. Розподіл обов'язків у межах групи може відбуватися на добровільних засадах та адміністративно. Важливо зберегти командний дух і бажання учасників групи планувати позитивні зміни в житті громади. Якщо добровольців, які бажають взяти участь у стратегічному плануванні розвитку території, виявиться багато, то варто розбити такий тимчасовий колектив на "групи дій". Далі для подання результатів виконання дорученої роботи від кожної групи доцільно мати одного або кількох представників.

У проєктній діяльності особливу увагу приділяють управлінню зацікавленими сторонами. Для ефективного стратегічного планування розвитку територій, окрім, як уже зазначено вище, забезпечення представництва зацікавлених сторін у робочих групах зі стратегічного планування, потрібно аналізувати зміст їх інтересів задля узгодження. У громаді існують спільні цілі, потреби, а також прагнення жити у спільноті, несвідомій турботі кожного про добробут громади через задоволення особистих потреб і прагнення підвищити власний добробут. Окрім власного економічного інтересу пересічного громадянина, іншим його мотивом є прагнення створити безпечну і затишну сферу перебування, що нерозривно пов'язано зі творенням суспільного добробуту. Тобто індивідуалізм членів громади синергічно сприяє рухові до спільних цілей. Спільна діяльність місцевих органів місцевого самоврядування, бізнес-спільноти та громадськості дає змогу у співпраці визначити цілі розвитку і легітимізувати їх через прийняття стратегій і програм розвитку території. Групи зацікавлених сторін у стратегічному плануванні розвитку території наведено у табл. 1.

Аналіз наукової та методичної літератури дав змогу виокремити "пакети робіт" (у формі дворівневої ієрархічної структури, яка використовується у проєктному управлінні), що переважно становлять зміст стратегічного планування розвитку території. Кінцевим продуктом сукупності таких пакетів робіт є стратегія розвитку (далі – стратегія):

1. Ініціювання.
 - 1.1. Обґрунтування доцільності розроблення стратегії.
 - 1.2. Формування "творчого колективу" і поділ його на "групи дій".
 - 1.3. Розподіл напрямів роботи за "групами дій".
2. Аналіз.
 - 2.1. Визначення сфер, які потрібно дослідити.

- 2.2. Збір статистичних даних та іншої необхідної інформації.
- 2.3. Проведення опитувань мешканців.
- 2.4. Проведення опитувань експертів.
- 2.5. Ідентифікація проблем і конкурентних переваг.
- 2.6. Прогнозування ризиків.
3. Розроблення проєкту стратегії.
 - 3.1. Визначення місії та цілей.
 - 3.2. Визначення сценаріїв розвитку.
 - 3.3. Конкретизація операційних цілей.
 - 3.4. Поширення інформації про проєкт стратегії.
 - 3.5. Проведення стратегічної екологічної оцінки документа.
 - 3.6. Організація і проведення громадських слухань.
 - 3.7. Розроблення плану реалізації стратегії.
 - 3.8. Перевірка здійсненності запланованих заходів.
 - 3.9. Визначення показників, за якими буде відбуватися моніторинг виконання стратегії.
4. Офіційне прийняття стратегії.
 - 4.1. Підготовка документації (стратегії та плану її реалізації).
 - 4.2. Проведення сесії відповідної ради.
 - 4.3. Розміщення стратегії та плану її реалізації на офіційному вебсайті та поширення друкованих документів серед зацікавлених сторін.

Таблиця 1

Перелік зацікавлених сторін у стратегічному плануванні розвитку території

Група зацікавлених сторін	Представники груп
Публічний сектор (місцева влада і наука)	Обрані посадові особи Органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи Районні, обласні та загальнодержавні управління й агенції, які відповідають за планування та управління соціально-економічним розвитком і здійснюють регуляторні функції Науково-дослідні установи, університети, коледжі
Приватний сектор (бізнес)	Великі підприємства Малі, середні та дрібні підприємства, приватні підприємці Забудовники (промислове, комерційне та житлове будівництво) Банки, кредитні спілки й інші фінансові установи Торгово-промислові палати та інші бізнес-асоціації Агенції, ради та асоціації підприємців, посередники з підтримки й розвитку бізнесу (бізнес-центри, фонди розвитку підприємництва тощо)
Неурядові організації (громадянське суспільство)	Органи самоорганізації населення Громадські організації Місцеві школи та клуби Організації й асоціації, які представляють інтереси громади Організації та асоціації, які орієнтовані на питання місцевого соціального й економічного розвитку Профспілки та інші професійні асоціації

Джерело: складено за [16].

Наведені "пакети робіт" можуть повторюватися (циклічно), можуть включати й інші роботи (тобто наведений вище перелік не є вичерпним і деталізованим). За проєктним підходом за кожним із пунктів закріплюють виконавців, що зручно зробити за допомогою інструмента проєктного менеджменту – матриці відповідальностей.

Перевірка здійсненості запланованих заходів охоплює різні аспекти, залежно від запланованих заходів. Переважно здійсненість перевіряють, проводячи аналіз обмежень. Вони можуть бути таких видів: технічні (наявна технічна здатність виконавців), фінансові (достатність або доступність коштів на реалізацію запланованих заходів), операційні (відсутність організаційних перешкод у виконанні запланованих заходів), географічні (доступність людей і техніки до місць, де будуть виконуватися заходи), часові (залежать від трудомісткості робіт), ресурсні (залежать від наявної необхідної кількості виконавців і матеріалів у потрібний час), правові (необхідність виконання усіх правових зобов'язань перед державою та залученими до заходів організаціями та фізичними особами), політичні (відсутність конфліктів з органами влади та посадовими особами різного рівня) тощо.

Особливим видом перевірки стратегії щодо відповідності пріоритетам сталого розвитку території є визначення її екологічного впливу. Таку перевірку регламентують: Закон України "Про оцінку впливу на довкілля" (встановлює правові та організаційні засади оцінки впливу на довкілля, спрямованої на запобігання шкоді довкіллю, забезпечення екологічної безпеки, охорони довкілля, раціонального використання і відтворення природних ресурсів, у процесі прийняття рішень про провадження господарської діяльності, яка може мати значний вплив на довкілля, з урахуванням державних, громадських та приватних інтересів) [17]; Закон України "Про стратегічну екологічну оцінку" (регулює відносини у сфері оцінки наслідків виконання стратегії для довкілля, у тому числі для здоров'я населення) [18]. В остаточній версії стратегії повинні бути враховані висновки звіту про стратегічну екологічну оцінку, результати громадського обговорення і за потреби – транскордонних консультацій. Останній аспект стосується переважно тих територій, які межують із іншими країнами, які можуть зазнати впливу від реалізації запланованих у стратегії заходів.

Дослідники звертали увагу на низку організаційних проблем, які супроводжували процеси стратегічного планування розвитку територій. Серед них: намагання органів влади вищого рівня втримати під контролем ідеологічні, фінансові та юридичні важелі управління стратегічним розвитком територій нижчого рівня; брак у поточній управлінській практиці "інструментів з організаційної інтеграції інтелекту множини індивідумів і їх організованих груп у колективний, у відповідний спосіб мотивований і орієнтований, розум (інтелект)"; спотворення або ігнорування задекларованих стратегічних цілей на догоду якимось поточним інтересам; брак у мешканців території сформованого "усвідомлення спільності долі" [19]. На вирішення означених та інших проблем у практиці стратегічного планування розвитку територій повинні бути скеровані спільні зусилля практиків, науковців, експертів у цій сфері.

Висновки. Зважаючи на процеси децентралізації публічного управління, об'єктивною необхідністю стало ефективне стратегічне планування на місцевому рівні. Будучи процесом формування легітимного консенсусу щодо бажаного майбутнього, таке планування сприяє виробленню бачення комплексного гармонійного та безперервного соціально-економічного розвитку територіальних громад, оптимальному використанню унікальних територіальних переваг і особливостей, слугує дієвим інструментом для діалогу та взаємодії місцевої влади з бізнесом і громадянським суспільством.

Упровадження проєктного підходу дає змогу усунути низку серйозних недоліків, пов'язаних з реалізацією стратегічного планування, таких як повторюваність, рутинність, формальність процесу планування, що демотивує його учасників, та досягти запланованих результатів у коротші терміни, ефективніше використати обмежені ресурси, дає змогу створити творчу обстановку та умови для стратегічного мислення, спільного обговорення проблем і можливостей розвитку. Розроблення стратегії успішно може бути забезпечено в межах діяльності проєктної команди.

Напрямами подальших досліджень стануть пошуки ефективних підходів до вирішення питань формування та підвищення проєктних компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також упровадження смартспеціалізації при стратегуванні розвитку територіальних громад України.

Список використаної літератури

1. Нема О., Козак І. Планування регіонального розвитку в контексті децентралізації // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Вип. 2(51), у 2 ч. Ч.2. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017. С. 222.
2. Управління знаннями. Електронне навчання управління проєктами у Спільноті практик: Сталій розвиток: практ. пос. / авт. кол.; за заг. ред. І. Катерняка, Т. Маматової. Київ: DESPRO, 2021. С. 40.
3. Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України №695 від 05.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.11.2021)
4. Матвіїшин Є.Г. Створення умов для ефективного використання конкурентних переваг регіональної економіки // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2016. Вип. 1. С. 132-153.
5. Карий О. Комплексний розвиток міст: теорія та методологія стратегічного планування: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 32, 131.
6. Там само. С. 132-133.
7. Прокопенко О.Ю. Ефективна модель стратегічного підходу до управління місцевим соціально-економічним розвитком // Економіка і регіон. 2008. №4 (19). С. 13.
8. Шрьодер П. Стратегії місцевого та регіонального розвитку. Методи, принципи та політичні засади. К.: Заповіт, 2008. С. 7-9.
9. Управління знаннями... С. 40.
10. Бриль М. Успішна територіальна громада: будуємо разом / М. Бриль, О. Врублевський, О. Данчева [та ін.]. Харків : Фактор, 2018. с. 93.
11. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник / Київ: К.І.С, 2017. С. 249.
12. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). 5-е изд. Пенсильвания: Project Management Institute, Inc, 2013. С. 5.
13. Фандрейзинг. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / О. Кобзарев ; Асоціація міст України. Київ : Підприємство "ВІ ЕН ЕЙ", 2015. С. 3.

14. Mingus N. Project management in 24 hours. Indianapolis: Alpha, 2002. P. 4.

15. Ткачук А.Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко. Київ : ІКЦ "Легальний статус", 2016. С. 74, 75.

16. Планування розвитку територіальних громад : навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко; Асоціація міст України. – Київ : Підприємство "ВІ ЕН ЕЙ", 2015. С.25.

17. Про оцінку впливу на довкілля : Закон України №2059-VIII від 23.05.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text> (дата звернення: 01.11.2021).

18. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України №2354-VIII від 20.03.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення: 01.11.2021).

19. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Попович В.В. Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області) // Регіональна економіка. 2016. №1. С. 27.

Статтю подано: 07.10.2021

Статтю схвалено: 04.12.2021

Matviishyn Yevhen Hryhorovych

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Regional and Local Development of Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0001-9522-4645

e-mail: evhmat@yahoo.com

Niema Oleksandra Stepanivna

Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional and Local Development Institute of Public Administration of Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0003-1242-7151

e-mail: oleksna@ukr.net

USING THE PROJECT APPROACH IN STRATEGIC PLANNING OF TERRITORIAL DEVELOPMENT

Problem setting. Strategic planning for the development of territories has become particularly relevant in the context of implementing the reform of local self-government and territorial arrangement of power based on decentralization, and requires updating approaches to it, its methods and tools.

A project-based approach to implementing strategic priorities for local development contributes to improving the efficiency of local self-government bodies and effective change management in conditions of limited resources. With acceptance of resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 695 "on approval of the state regional development strategy for 2021-2027" on 05 August 2020, a new active stage of the project-based approach implementation has begun in Ukraine. It is during this period that most regional development strategies and strategies for the development of territorial communities are developed.

Recent research and publications analysis. Approaches to strategic planning of territorial development are of considerable interest to researchers from various scientific fields, in particular economics and public administration. The topical issues of using the project approach to

improve performance have been studied mostly in the context of implementing strategies or strategic plans.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. Researchers do not pay attention to the issues of using the project approach for improvement *exactly* the process of preparing and developing strategic documents. The purpose of the article is to summarize the practice of applying the project approach to identify the advantages of using it to improve the process of strategic planning for the development of territories.

Paper main body. Strategic planning, which takes into account the conditions and factors of the internal and external environment, long-term priorities, which is based on a long-term vision of the development of the planning object and its competitive advantages, helps to develop and implement various state and local strategies and programs. The process of strategic planning consists in the sequential implementation of a number of stages that echo the processes inherent in project activities.

The process of strategic planning requires the participation of a temporary team of people, which also compares this activity to project work. The heads of strategic planning working groups and their members are actually project teams and project managers.

In project activities, special attention is paid to the management of stakeholders. For effective strategic planning of territorial development, in addition to ensuring representation of interested parties in working groups on strategic planning, it is necessary to analyze the content of their interests for coordination.

The analysis of scientific and methodological literature allowed us to identify "packages of works" that mainly make up the content of strategic planning for the development of the territories. The final product of a set of such work packages is the development strategy (hereinafter referred to as the strategy):

1. Initiation: "Justification of the feasibility of developing a strategy"; "Formation of a "creative team" and its division into "action groups"; "Distribution of work areas into "action groups".

2. Analysis: "Identifying areas that need to be explored"; "Collecting statistical data and other necessary information"; "Conducting surveys of residents"; "Conducting expert surveys"; "Identifying problems and competitive advantages"; "Predicting risks".

3. Development of the draft strategy: "Defining the mission and goals"; "Defining development scenarios"; "Specifying operational goals"; "Disseminating information about the draft strategy"; "Conducting a strategic environmental assessment of the document"; "Organizing and conducting public hearings"; "Developing a strategy implementation plan"; "Checking the feasibility of planned activities"; "Determining indicators by which the implementation of the strategy will be monitored".

4. Official adoption of the strategy: "Preparation of documentation (strategy and plan for its implementation)"; "Holding a session of the relevant council"; "Posting the strategy and plan for its implementation on the official website and distributing printed documents to interested parties".

The executives are assigned on the basis of the project approach to each of the items, which is convenient to do with the help of the project management tool – the responsibility matrix.

Conclusions of the research and prospects for further studies. The implementation of the project approach allows to eliminate a number of serious shortcomings associated with the implementation of strategic planning, such as repeatability, routine, formality of the planning process, which demotivates its participants and achieve the planned results in a shorter time, use limited resources more effectively, etc., allows you to create a creative environment and conditions for strategic thinking, joint discussion of problems and development opportunities. Strategy development can be successfully achieved within the framework of the project team's activities.

The areas of further research will be the search for effective approaches to solving the issues of forming and improving the project competencies of local government officials, as well

as the introduction of smart specialization in the strategy of development of territorial communities of Ukraine.

Key words: strategic planning process; strategic planning of territory development; strategy; project approach; project management methodology.

References

1. Niema, O., & Kozak, I. (2017). Planuvannia rehionalnoho rozvytku v konteksti detsentralizatsii. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr. Vyp. 2(51), u 2 ch. Ch.2. Lviv: LRIDU NADU, pp. 222. [In Ukrainian].
2. Upravlinnia znanniamy. Elektronne navchannia upravlinnia proiektamy u Spilnoti praktyk: Stalyi rozvytok: prakt. pos. avt. kol. (2021). Za zah. red. I. Katerniaka, T. Mamatovoi. Kyiv: DESPRO, pp. 40. [In Ukrainian].
3. Pro zatverdzhennia derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy №695 vid 05.08.2020 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
4. Matviishyn, Ye. H. (2016). Stvorennia umov dlia efektyvnoho vykorystannia konkurentnykh perevah rehionalnoi ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Za zah. red. Yu. V. Kovbasiuka. Kyiv: NADU, vyp. 1. pp. 132-153. [In Ukrainian].
5. Karyi, O. (2011). Kompleksnyi rozvytok mist: teoriia ta metodolohiia stratehichnoho planuvannia: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, pp. 32, 131. [In Ukrainian].
6. Ibid. pp. 132-133.
7. Prokopenko, O. Iu. (2008). Efektyvna model stratehichnoho pidkholu do upravlinnia mistsevym sotsialno-ekonomichnym rozvytkom. *Ekonomika i rehion*, 4(19), p. 13. [In Ukrainian].
8. Shroder, P. (2008). Stratehii mistsevoho ta rehionalnoho rozvytku. Metody, pryntsyipy ta politychni zasady. Kyiv: Zapovit, pp. 7-9. [In Ukrainian].
9. Upravlinnia znanniamy... p. 40.
10. Bryl, M., Vrublevskyi, O., Dancheva, O., et. al. (2018). Uspishna terytorialna hromada: buduemo razom. Kharkiv: Faktor, p. 93.
11. Tertychka, V. V. (2017). Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk. Kyiv: K.I.S, p. 249. [In Ukrainian].
12. Rukovodstvo k svodu znanyi po upravlenniu proektamy (Rukovodstvo PMBOK®). (2013). 5-e yzd. Pensylvanyia: Project Management Institute, Inc, p. 5.
13. Kobzarev, O. (2015). Fandreizynh. Navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia. Asotsiatsiia mist Ukrainy. Kyiv: Pidpriemstvo "VI EN EI", p. 3. [In Ukrainian].
14. Mingus, N. (2002). Project management in 24 hours. Indianapolis: Alpha, p. 4.
15. Tkachuk, A. F., Kashevskyi, V., & Mavko, P. (2016). Stratehichne planuvannia u hromadi (navchalnyi modul). Kyiv: IKTs "Lehalnyi status", pp. 74-75. [In Ukrainian].
16. Vasylenko, H., Parasiuk, I., & Yeremenko, N. (2015). Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad: navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia. Asotsiatsiia mist Ukrainy. Kyiv: Pidpriemstvo "VI EN EI", p. 25.

17. Pro otsinku vplyvu na dovkillia: Zakon Ukrainy №2059-VIII vid 23 travnia 2017 roku. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text>

18. Pro stratehichnu ekolohichnu otsinku: Zakon Ukrainy №2354-VIII vid 20 bereznia 2018 roku. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>

19. Dzvinchuk, D. I., Petrenko, V. P., & Popovych, V. V. (2016). Analiz dosvidu stratehichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehionu (na prykladi Ivano-Frankivskoi oblasti). Rehionalna ekonomika, 1, p. 27.

Paper submitted: 07.10.2021

Paper accepted: 04.12.2021

Цитування: Матвіїшин Є. Г., Нема О. С. Використання проєктного підходу в стратегічному плануванні розвитку територій // Демократичне врядування : наук. вісн. Вип. 2(28). URL : <https://science.lpnu.ua> (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.28.2021.250425>).

Citation: Matviishyn, Ye. H., Niema, O. S. (2021). Using the project approach in strategic planning of territorial development. Democratic governance, Issue 2(28). URL : <https://science.lpnu.ua> (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.28.2021.250425>).