

Romanova A.A.

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEVELOPING OF A TOURISM STRATEGY OF UKRAINE

On March 16, 2017, the Cabinet of Ministers of Ukraine approved the state Tourism and resorts development strategy of Ukraine (2017-2026). This can be considered a positive step in the development of the state policy of tourism development. But if we analyze the approved strategy and the status of its implementation, one can find several shortcomings, which at the primary institutional level hinder the development of the tourism industry of the country.

The thorough analysis of the current state tourism development strategy of Ukraine has been provided in the article. The main shortcomings of the official state tourism and resorts development strategy of Ukraine (2017-2026) have been presented and characterized, namely: lack of mission and vision; the object is not specified in the aim; a thorough analysis of the current situation in the domestic tourism industry has not been conducted; methodologically incorrect division in directions; the absence of such an important direction in the development of the tourism industry such as "competitive level of service and national quality standards"; an incorrect application of terms and definitions; the absence of targeting the desired target audience of tourists; an absence of a plan of spatial zoning of the domestic tourist industry; lack of clear marketing plan; lack of an anti-crisis plan for improving the tourist image of Ukraine; blurriness of the timing of the strategy implementation and lack of intermediate performance criteria; the imperfection of the tools for the results monitoring. The proposals on elimination of the drawbacks of the tourism strategy of Ukraine have been submitted.

The most favorable structure for the development of the tourist industry of Ukraine has been determined. The methodological recommendations for improving the country's tourism strategy have been given.

**Key words:** tourism development strategy, international tourism, tourism industry, destination marketing.

УДК 330.56

Філяк М.С.

кандидат економічних наук, докторант  
Львівського університету бізнесу і права

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Стаття представляє серію дискурсів, які представляють собою критику підходів із залученням до участі до стратегічного планування розвитку поселень. Визначено типові недоліки стратегій розвитку нових об'єднаних територіальних громад. Автор пропонує шляхи покращення описаних недоліків для використання у програмно-орієнтованому підході до управління розвитком поселень і територій. Автор уточнює окремі методичні рекомендації до покращення стратегічного планування у таких громадах.

**Ключові слова:** програмно-орієнтований підхід (ПОП), ініціативна група, ОРМ, стратегія, об'єднана територіальна громада, маркер сталого розвитку.

Статья представляет серию дискурсов, которые являются критикой подходов развития с привлечением к участию в стратегическое планирование развития поселений. Определены типичные недостатки стратегий развития новых объединенных территориальных общин. Автор предлагает пути улучшения описанных недостатков для использования в программно-ориентированном подходе к управлению развитием поселений и территорий. Автор уточняет отдельные методические рекомендации к улучшению стратегического планирования в таких общинах.

**Ключевые слова:** программно-ориентированный подход (ПОП), инициативная группа, ОРМ, стратегия, объединенная территориальная община, маркер устойчивого развития.

**Постановка проблеми.** Підхід на базі орієнтованого на результат менеджменту (ОРМ) при роботі з ініціативними групами в сфері розвитку поселень відштовхується від постулату про те, що люди здатні самі змінити своє життя. Однак, досвід застосування методик з територіальними громадами в Україні показав неоднозначні результати, критика яких корисна для удосконалення загального підходу до стратегічного планування розвитку поселень.

**Мета дослідження:** В дослідженні передбачається розглянути критику підходів залучення до участі у рамках процесу стратегічного планування розвитку територіальних громад (ОТГ), зокрема, проаналізувати недоліки стратегій розвитку нових ОТГ та запропонувати шляхи покращення для використання у програмно-орієнтованому підході до управління розвитком поселень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Критика домінуючого підходу місцевої ініціативної групи та методу розвитку в рамках програмно-орієнтованого підходу відштовхується від ступеня корисності результатів аналізу (англ. Community mapping), в тому числі з використанням інструментів «карти і схеми громади». У деяких громадах в Україні схеми і карти були старанно намальовані і «лягли на полицю». Була виявлена старанність, але брак розуміння привів до низької корисності цих зусиль. Насправді ініціативна група хотіла показати зовнішньому експерту свою старанність, щоб потім, в перспективі, експерт продовжив відвідання громади і, можливо, порадив щодо рішення про грантове фінансування громади.

Інші ініціативні групи малюють мало схем, але з них чітко виділяють пріоритети. Часто це робиться без особливого врахування думки всіх груп, в рамках динамічного процесу, з елементами суперечки між центрами впливу і лідерами. У більшості випадків такі громади (групи) можуть швидше згенерувати продуктивні ідеї для малих проектів або своїх ініціатив, спрямованих на поліпшення рівня життя, хоча ризик їх підтримки трохи вище, ніж підтримка рутинної діяльності першої групи.

В цілому, було помічено [1], що патерналистично налаштовані громади не тяжіють до аналітики і очікують більш директивного зовнішнього менеджменту, хоча також хочуть, щоб їхня думка була вивчена і врахована в процесі прийняття керівних рішень. Вони не звикли самі керувати, а відсоток лідерів серед них вкрай низький. Мало хто з місцевих жителів згоден виступити в ролі аналітика в таких групах офіційно і відкрито. Ймовірно, ключем до розуміння відмінностей в реакції таких громад

на програмне втручання є ментальність представників їх ініціативних груп.

*Аналіз стратегічних планів окремих ОТГ.* Практичну картину удосконалень щодо приведення стратегій в робоче стан можна спостерігати нижче. Наведемо приклад аналізу стратегії ОТГ, яка була складена на першому році роботи цієї нової ОТГ з центральним офісом, який є в селищі міського типу. Стратегія являє собою базовий, формальний документ для початку процесів розвитку на тлі загальної невизначеності в ході реформи децентралізації в майбутні роки. Вимагала корекції і доопрацювання, що було проведено через три роки після складання першої версії стратегії.

Як можна спостерігати за результатами аналізу першої стратегії, вона дуже потребувала об'єктивних, збалансованих інструментах програмно-орієнтованого підходу до управління розвитком поселень. Майже всі системи були приведені до стандарту в результаті глибокого доопрацювання стратегії.

Як можна спостерігати за результатами аналізу другої стратегії, вона могла б бути кращою, якби у неї на початку були включені інструменти ПОП. Після їх інтеграції шляхом глибокого доопрацювання стратегія стала відповідною потребам поточного періоду її реалізації.

*Рекомендації для експертів за методикою складання стратегічних планів поселення і планів впровадження стратегічного плану поселення*

Коли розробляється стратегічний продукт (план) для громади, то громада ж повинна розуміти, як його використовувати. На практиці громада не захоче сприймати занадто складних, абстрактних конструкцій – навпаки, вони повинні бути зрозумілими і практичними. Разом з тим, при розробці стратегії потрібно передбачити принаймні одне навчальний захід з впровадження стратегії в громаді і щодо практичного використання створеного стратегічного документа.

Цікаво, але сумнівно на практиці виглядає інструмент впровадження стратегії в ОТГ шляхом реалізації проектів від розрізнених груп у громаді, які знайшли в собі сили на формулювання проектних концептів. У цьому випадку експерт отримує ситуацію, коли багато розрізнених проектів потрібно інтегрувати в пріоритети стратегії, і тому цілі пріоритетів розмиваються, але головне – зникає логічна послідовність, яка веде до кумулятивного ефекту і якого-небудь зміни ситуації в громаді на якісно кращу, тому що часто дрібні запропоновані проекти між собою не пов'язані, не координовані, дублюють функції, недофінансовуються.

## Аналіз недоліків стратегії ОТГ, розробленої у 2014 р.

Розділ стратегії	Критичне зауваження щодо стану в документі	Рекомендації щодо виправлення до робочого стану
1	2	3
Фінансовий план	Немає частини з управління власним бюджетом і залученню коштів	Розробити план фандрейзингу (залучення коштів для реалізації стратегії розвитку)
План впровадження	Немає плану розвитку, тому що на момент складання стратегії не було механізмів у т.ч. фінансування розвитку.	Додати план реалізації стратегії на 3 роки, що є частиною ПОП
Базовий аналіз статистики	Стратегія писалася під час, коли статистичні дані по ОТГ були малодоступні (дані збиралися на рівні поселення і на рівні району, але не ОТГ).	Розробити механізм інтеграції статистичних даних поселень в статистику по ОТГ.
Аналіз соціально економічного розвитку	Обмежений інструментарій аналізу: є, наприклад, результати анкетування для пріоритетизації розвитку, але немає ніяких подальших документів по впровадженню.	Обов'язковим кроком у стратегічному плануванні ОТГ передбачати складання плану реалізації стратегії та механізму його впровадження.
Фінансовий план	У фінансовому плані немає цифр на багато які цілі.	У подальшому у плані передбачати фінансування кожної цілі та визначати реалістичні джерела отримання коштів.
Фінансовий план	За логікою витрат видно, що планування здійснюється на перший рік для вирішення термінових справ і на другий рік на деяку перспективу, а довгострокові питання розтягуються на третій рік. Це свідчить про відсутність досвіду планування розвитку громади на понад 3 роки.	Фінансування співвідносити із сценарним плануванням, використаним у даній стратегії. Таким чином, визначати реалістичні рамки реалізації.
Фінансовий план	У фінансовому плані відсутня пріоритетизація витрат, першочерговість, та описи джерел коштів для реалізації завдань стратегії. Немає згадки середньої ланки менеджменту громади і методів реалізації фінансових планів на цьому рівні.	Аналіз соціально-економічного розвитку повинен включати розділ з рейтингом пріоритетності потреб. Додати до стратегічного пакету план організаційного розвитку органів управління.
Моніторинг та оцінка реалізації стратегії	Про моніторинг вказано дуже коротко, а практичний механізм не прописаний, (лише посилання на законодавство). Це дуже базовий варіант плану моніторингу стратегії для громади, яка щойно об'єдналася.	Включити детальний план моніторингу та оцінки, що є частиною ПОП.
Аналіз соціально-економічної ситуації	Описова частина далека від аналізу, тобто цифри не трактуються. Також на них немає посилань в тексті стратегії. Описова частина в т.ч. включає ситуативні елементи, відходження від викладу в сторону. Аналіз не супроводжується прогнозом, використано не актуальні цифри. У самій стратегії є просте сценарне планування, але для прогнозу взято макроекономічні показники, типу «Продуктивність праці», а ніяк не більш потрібні: рівень чистого доходу, частина доходів від МСБ в структурі бюджету, частина малозабезпечених і т.д.	Структурувати аналіз у відповідності до ключових питань та цілей стратегії. Використати більш сучасні показники, які придатні для аналізу рівня ОТГ, а не області чи національного рівня. Експерт повинен перевіряти показники стратегії на релевантність.
Аналіз типу SWOT	SWOT зроблений, але слабо трактований. Таке враження, що трактування робили в останній момент. Немає об'єктивності, охоплення. Ризики визначено, але не трактовано взагалі.	Включити у цей аналіз рекомендації щодо протидії та компенсації, а також контролювати адекватність вказаних у кожному квадранті факторів.
Опитування громадської думки в ОТГ	Є окремі результати анкетування мешканців без трактування і без встановлення причин такої думки.	Трактувати опитування громадської думки та інтегрувати його у цикл планування. Включати також опитування підприємців.

Закінчення таблиці 1

1	2	3
Ієрархія цілей	Ієрархія цілей відсутня. Немає логічної структури. Описані, але не згруповані під-цілі у стандартному форматі, без пояснення вибору формату та обґрунтування вибору під-цілей.	Використовувати шаблонне дерево цілей (є частиною ПОП), що базується на аналітичній частині стратегії.
Фінансовий план	Стратегія допускає, що засобами для її реалізації будуть ресурси міжнародних донорів, а ніяк не свої ресурси, не гроші держбюджету, не додаткові кошти інвесторів і т.д.	Скласти адекватний фінансовий план та план залучення коштів (є частиною ПОП) та інтегрувати у стратегію.
Впровадження стратегії	Відсутній опис практично діючого механізму виконання стратегії на рівні середньої ланки. Присутній, навпаки, механізм «постійно діючого погодження» у ручному режимі, без механізмів ОРМ.	Використати шаблонний план реалізації стратегії, а також ланцюги результатів ОРМ (є частиною ПОП)
Механізм впровадження.	Наведена дуже проста структура органу управління з найменуваннями окремих штатних одиниць, і вказано, що план реалізації до 2020 року повинен бути розроблений в майбутньому. Структура не ієрархізована, немає боксів і стрілок. Однак, для різноманіття додано фото громади.	Рекомендується при наявності ресурсів долучати до стратегії також шаблонний план організаційного розвитку органів управління ОТГ (є частиною ПОП).
Проектні ідеї.	Описано основні проекти і програми у форматі короткої таблиці, але немає деталізації: за які кошти, відповідальні, аргументація вибору саме цього проекту, процедура його відбору. Це початкова версія, яку потрібно переглядати щороку і яка зазвичай знаходиться у операційній частині стратегічного документу для легкості коригування.	Використати шаблон опису проектної ідеї, що подавати у таблиці відповідності та у поєднанні зі операційними цілями стратегії (є частиною ПОП).

Таблиця 2

## Аналіз недоліків стратегії ОТГ, розробленої у 2015 р.

Розділ стратегії	Критичне зауваження щодо стану в документі	Рекомендації щодо виправлення до робочого стану
Зміст та послідовність	Форматування документу не послідовне, імідж документу ближчий до недорогого рекламного бюлетеня.	Використати шаблонну послідовність стратегічного документу (шаблон та зміст є частиною ПОП)
Зміст та послідовність	Текст не вичитано, документ не вичищений від зайвого тексту, не структурований в логічну презентацію, багато зайвих елементів описового та ілюстративного характеру.	Експерт повинен контролювати логічну цільність та послідовність документу відповідно до шаблону.
Аналіз соціально-економічної ситуації	На початку стратегічного документа знаходяться вирізки з публіцистики, а не статистика. Далі огляд громади присутній, але він не структурований, присутні декларативні твердження, фото громади.	Включити у стратегію типовий аналіз соціально-економічного розвитку (шаблон є частиною ПОП).
Аналіз типу SWOT	SWOT складено нетипово і взагалі без трактування, написано дуже багато тексту.	СВОТ вимагає доопрацювання в частинах: співвідношень, висновків, структури для формування напрямів.
Ієрархія цілей	Програмно-цільова структура присутня, але немає чіткості і розкидано по тексту замість логічності та інтегрованості.	Використати типове дерево цілей та типову методику його побудови.
Впровадження стратегії	Наведено загальні описові твердження, але відсутній опис реальних інструментів впровадження.	Включити до складу документу шаблонний план реалізації.

Якщо все ж застосовується підхід, коли в рамках стратегії формуються секторні програми розвитку, і в рамках програм інтегруються окремі тематичні проекти, то потрібно стежити за тим, щоб реалізовані проекти: 1) через 1-2 роки продовжували бути життєздатними, 2) реально принесли користь програмі, а не були формальністю, 3) були б доповненням до інших зусиль програм для перекладу ситуації в цілому по даному напрямку в кращу якість. Для третього пункту рекомендується створити і запустити в роботу механізми: а) моніторингу виконання кожного з проектів кожної програми б) оцінки впливу кожного з проектів кожної програми на зміну ситуації у відповідності зі стратегічними цілями громади, поселення, території.

У плануванні впровадження навіть на обласному рівні часто не йдуть далі, ніж: 1) опис програм по секторальних напрямів, 2) опис проектів відповідно до пріоритетів кожної з програм, 3) опис загальних бюджетів кожного з проектів. Далі, рекомендується доповнити наступним: 1) як і хто конкретно виконує проекти, з ким і коли координує свою діяльність, 2) як і хто залучає кошти для виконання проектів, 3) як і хто вимірює успіхи проектів та прогрес Програми в цілому як результат прогресу за цими проектами в її складі. Тут експертові рекомендується працювати на рівні практики, описати реальні механізми впровадження.

У планах впровадження є розділ «Опис ризиків». Їх часто в стратегіях просто констатують, однак, не вказують ані ймовірність настання ризику, ані силу ймовірних наслідків, ані заходів щодо припинення дії чи щодо попередження появи ризикованої ситуації. Іноді до нього додають «рекомендації» як набір загальних тверджень. Але реальним керівникам відділів, департаментів будь-якої адміністрації ці слова не дають керівництво до дії, а також не допомагають при плануванні своїх дій в руслі стратегії. Тому необхідно хоча б графічно (блоками і стрілками) показати описану взаємозв'язок або ж, що краще, – розробити реальні механізми протидії описаним ризикам.

Схожа ситуація спостерігається і з показниками успішності реалізації стратегії [3]. Вони в кращому випадку просто вказані як фрази, але немає більш детального опису – ані базового рівня, ані цільових цифр, ані чіткого формулювання методу підрахунку показника, ані його формули. Типова таблиця моніторингу допоможе поліпшити ситуацію.

Якщо використовується підхід на підставі «отримати інформацію від усіх, кому схочеться її надавати» в громаді, то ми можемо провести загальне опитування думок, щоб побачити,

наскільки ключові інформанти хочуть впливати на процес планування. Експертові вигідніше отримати дані від ключових інформантів. Орієнтуйтеся на адекватних інформантів: не довіряйте думці тих, ким дуже просто маніпулювати.

В цілому, опитування може показати наявність внутрішніх угруповань або територіальних анклавів, тому в випадку ОТГ варто приділити увагу такій операційній цілі стратегії як єднання, згуртованість різних колишніх сільських рад і їх співпраці, а також гармонізованому розвитку територій та розподілу ресурсів для забезпечення задоволеності розвитком різних сторін у громаді.

В інструментарії збору ідей проектів рекомендується планово, структурно підходити навіть до питання обговорення потенційних проектів [4]. Якщо всім зацікавленим сторонам надати повну свободу в написанні проектних ідей, то складеться багато проектів, часто нерéalістичних до виконання, дійсно потрібних (але не необхідних), а іноді і необхідних, але нерéalістичних для фінансування, – і всі вони встануть в довгу чергу для подачі в державні фонди фінансування соціальних ініціатив. Соціальні об'єкти в ОТГ все одно хочуть оновлення та збереження, а то і примноження своїх ресурсів, в т.ч. нових штатних одиниць. Ось експерт пообіцяє розглянути ідею, наприклад, про проект «бібліотеки майбутнього» – і між авторами проекту бібліотеки і головою ОТГ ми отримаємо непрості відносини через 3 роки в разі, якщо проект все ще не підтриманий або не виконаний. Тому рекомендується ідеї проектів збирати дуже обережно та не давати жодних обіцянок щодо їх підтримки.

Іноді буває, що ініціативна група з планування розвитку формується лише з тих людей, які очікують отримати кошти під свій проект. Отримавши кошти, ці особи залишають групу. Не отримавши кошти і зневірившись у конкретних перспективах отримати їх, вони також залишають групу, тому рекомендується дуже ретельно підходити до формування групи з позиції реальних мотивацій її членів і наслідків їх роботи.

При складанні сценарного аналізу для стратегії зазвичай роблять два або три блоки, в якому фактори або позитивні, або нейтральні – наприклад, якщо йде мова про два сценарії – інерційний і модернізаційний. Але чинники, наприклад, в позитивному сценарії можуть і не проявити себе повністю, так як і не можна допускати ситуацію, якщо обирається інерційний сценарій, що все його фактори проявляються, і не можна використовувати навіть елементи модернізаційного сценарію. Якщо



йде мова про стратегію, яка повинна в громаді щось покращувати, то експерту просто необхідно дивитися на фактори «розвиткового» сценарію, навіть якщо громада чомусь прийшла до висновку про те, що рух йде за інерційним сценарієм.

У кожному описі відповідного сценарію присутні фактори, які впливають на формування даного чинника [5], і сам цей фактор-опис також на щось в розвитку громади впливає, а на щось не впливає або впливає несуттєво. Тому необхідно враховувати на базі сформованих сценаріїв (як правило, трьох) швидше комплексну картину або «патерн» (англ. pattern) розвитку, а не якусь одну жорстку, вигадану послідовність. Для цього необхідно критично аналізувати елементи кожного з сценаріїв і складати швидше «перехресний набір» чинників, а не чіткий сценарій. Крім того, особливу увагу необхідно приділяти стійкості ініціативної групи, силі керуючих структур громади (ОТГ) і реальній можливості впровадження обраної стратегії виходячи з того, хто і як хоче і буде впроваджувати написаний стратегічний документ.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Істотним фактором при виборі методики інтервенції і в т.ч. заходів залучення бенефіціарів в рамках програмно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком поселень є результати аналізу ментальності ініціативної групи громади і ступінь наповненості керуючих груп стійкими лідерами. При домінуванні в місцевому соціумі переважно розвиваючих життєвих установок підхід буде один, а при домінуючих деструктивних установках – підхід буде відрізнятися, в основному набором використовуваних інструментів. Крім того, в цьому аналізі

варто враховувати історичне минуле громади, щоб зробити висновок щодо можливості прояви розвиваючих або деструктивних підходів виходячи з поведінкових ситуацій, в які можуть бути виявлені групою на зустрічі з експертом з планування розвитку поселення.

В процесі діалогу експертів-стратегу рекомендується почути не тільки себе, але і громаду: чи хоче вона насправді інвестицій зовнішнього капіталу? Які цілі розвитку взагалі бачаться в громаді? Можливо, поточний інерційний сценарій подобається громаді і немає необхідності суттєвих змін? Які саме фактори турбують громаду? Яка головна мета складання стратегії в цій громаді? Незважаючи на те, що громади можуть обмежувати себе у виборі широти і спектра завдань стратегії, експертів рекомендується включати в ієрархію цілей як економічні, так і соціальні завдання, а також цілі з питань природного середовища. Крім того, в стратегії необхідно прописувати інституційну складову: хто і як буде впроваджувати стратегію. Якщо деякі з цих завдань не є пріоритетними, то все одно враховувати їх як базові, тобто в стратегії необхідний блок заходів по «базовій підтримки» другорядних з розвитку, але потрібних для громади напрямів.

Польовому експертові з розробки стратегії ОТГ рекомендується також включити в стратегію показники або маркери в сфері сталого розвитку територій як індикатори правильності стратегічного розвитку. У плануванні експерту рекомендується використовувати здоровий глузд і віддавати перевагу малим, але надійним крокам, замість масштабних, але ризикованих ініціатив.

#### **Список використаних джерел:**

1. Завадовська Ю.Ю. Практична оцінка залишків сталості щодо адаптації вимушених мігрантів у приймаючих громадах. Потенціал економіки країни: сучасний стан, розвиток та управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 17-18 червня 2016 року) / ГО «Львівська економічна фундація». У 2-х частинах. Львів: ЛЕФ, 2016. Ч. 2. С. 36-39.
2. Початковий зріз ситуації у громадах-партнерах проекту. Робочі матеріали проекту «Інтеграція ВПО у громадах України». Міжнародна організація з міграції, 2015.
3. Основи стійкого розвитку. Навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2002. 654 с.
4. Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2015 р. № 662-р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80>
5. Завадовська Ю. Ю. Показник «Індекс розвитку змішаної ініціативної групи» як інструмент оцінки прогресу інтеграції ВПО у приймаючі громади. Наукові економічні дослідження: теорії та пропозиції: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 1-2 липня 2016 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2016. С. 48-50.

Filyak M.S.

## IMPROVING THE APPROACH TO IMPLEMENTATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES

The article presents a series of discourses that represent criticisms of participatory approaches in strategic planning of settlement development. The typical shortcomings of the strategies of development of new united territorial communities are identified. The author suggests ways to improve the described shortcomings for use in the program-oriented approach to managing the development of settlements and territories. The author specifies individual methodological recommendations for improving strategic planning in such communities.

According to the author, an essential factor in choosing the intervention technique and including the measures of beneficiaries' involvement in the program-oriented approach in the management of settlement development are the results of the analysis of the mentality of the initiative group of the community and the level of presence of steady leaders in groups management. Given the domination of development-oriented motivations in the local society, the approach will be shifted in one way, but with dominant destructive motivations instead – the approach will be quite different, by a set of tools used. In addition, this analysis should consider the historical past of the community in order to conclude on the possibility of manifestation of either developmental or destructive approaches based on the behavioral situations that can be identified during the group work with the expert in the course of planning and strategizing work for the development of the settlement.

A field expert on strategy development of the united territorial community is also recommended to include in the strategy indicators or markers in the area of sustainable development to measure the correctness of strategic development pathways of this community.

**Key words:** program-oriented approach (POA), initiative group, RBM, strategy, united territorial community, sustainable development marker.

УДК 330.3

**Фісуненко Н.О.**аспірант кафедри міжнародних економічних відносин,  
Університету митної справи та фінансів

## СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВО

Статтю присвячено проведенню аналізу галузі будівництво та основним напрямкам розвитку підприємств цієї галузі. Запропоновано визначити вагомні компоненти та послідовність дослідження галузі. Проаналізовано макроекономічний стан галузі. Досліджено кількість та основні напрями діяльності будівельних підприємств, їх фінансовий стан, рівень рентабельності. Розглянуто важливі показники результатів виробничої діяльності, результати інвестиційної діяльності та стан кадрового потенціалу за 2007–2016 роки. Досліджено основні проблеми розвитку галузі будівництво з огляду на забезпечення їх інвестиційними ресурсами та встановлено основні проблеми, що перешкоджають розвитку галузі будівництво та підприємствам будівельної сфери в Україні.

**Ключові слова:** галузь, будівництво, аналіз, стан, розвиток, ресурси, результати, ефективність, прибутковість.

Статья посвящена проведению анализа отрасли строительство и основным направлениям развития предприятий отрасли. Предложено определить компоненты и последовательность исследования отрасли. Проанализировано макроекономическое состояние отрасли. Исследовано количество и основные направления деятельности строительных предприятий, их финансовое состояние, уровень рентабельности. Рассмотрены важные показатели результатов производственной деятельности, результаты инвестиционной деятельности и состояние кадрового потенциала за 2007-2016 годы. Исследованы основные проблемы развития отрасли строительство с точки зрения обеспечения их инвестиционными ресурсами и определены основные проблемы, препятствующие развитию отрасли строительство и предприятиям строительной сферы в Украине.

**Ключевые слова:** отрасль, строительство, анализ, состояние, развитие, ресурсы, результаты, эффективность, прибыльность.