

Костюкевич Р. М. [1; ORCID ID: 0000-0002-6691-2905],

к.е.н., доцент,

Король Б. О. [1; ORCID ID: 0000-0002-2290-9376],

к.е.н., доцент,

Костюкевич А. М. [1; ORCID ID: 0000-0002-9930-9731],

к.е.н., доцент

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

КОМУНІКАЦІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ У ПРОЄКТІ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ДОКУМЕНТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

У статті досліджено методи системної організації комунікацій зі стейкхолдерами у процесі розроблення стратегій розвитку та програм соціально-економічного розвитку територіальних громад. Доведено, що якість процесу стратегування значною мірою залежить від вибору каналів комунікацій та методів подання інформації. Досліджено роль візуалізації даних при налагодженні сталої взаємодії з різними групами стейкхолдерів проєкту розроблення стратегічних документів територіальної громади.

Ключові слова: проєкт стратегічного розвитку; візуалізація даних; стратегічні комунікації; програма соціально-економічного розвитку; стратегічний аналіз.

Завершення адміністративної реформи в Україні супроводжується появою у територіальних громад запиту на розроблення стратегічних документів: стратегій розвитку, програм соціально-економічного розвитку, комплексних планів просторового розвитку та цільових програм. Аналіз сайтів територіальних громад Рівненської області показав, що стратегії розвитку мають 18 із 64 територіальних громад, що становить 28%. Програми соціально-економічного розвитку територіальних громад, хоч і є документами, наявність яких є обов'язковою умовою фінансування видатків з місцевого бюджету, вдалося знайти лише на сайтах лише 11 територіальних громад Рівненської області. Ми припускаємо, що під час аналізу сайтів ми могли не знайти кілька стратегій і програм територіальних громад, які насправді розміщені на сайтах. Але навіть якщо такі стратегії і програми є на сайтах, то їх також складно



знайти й жителям громад. Тому про їх існування найімовірніше ніхто не знає.

Підвищення інтересу до стратегування та програмування зумовлено такими ключовими факторами:

1. Центральні державної влади провадять політику щодо набуття статусу стратегій розвитку як обов'язкових документів, що мають бути в територіальних громадах (Кабінет Міністрів України розробив проект закону України «Про внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [1], в якому до документів стратегічного планування державної регіональної політики належать стратегії розвитку територіальних громад.

2. Наявність стратегій розвитку, переважно, є необхідною умовою для участі у програмах міжнародної технічної підтримки та залучення ресурсів з програм Державного фонду регіонального розвитку, Українського культурного фонду та інших державних та регіональних фондів і програм.

3. Перехід на середньострокове бюджетне планування потребує прийняття відповідних програм соціально-економічного розвитку та цільових програм з відповідними горизонтами планування.

Попри важливість усіх наведених факторів, стратегії і програми територіальних громад рідко коли виконують свою основну роль – стають реальними орієнтирами стратегічного розвитку громад, за якими оцінюється ефективність діяльності органів місцевого самоврядування. Про стратегії і програми розвитку досить часто забувають відразу після їх прийняття, а жителі громад часто й не знають про їх існування внаслідок відсутності ефективних механізмів залучення їх до процесів стратегування. Рідко коли депутати місцевої ради можуть назвати хоча б стратегічні й операційні цілі стратегічних документів. А більшість жителів територіальних громад взагалі не залучені у процеси стратегування [2].

Відсутність суспільного запиту на якісне стратегування і програмування призводить до того, що в органів місцевого самоврядування немає мотивів до концентрації усієї своєї діяльності на виконання стратегічних документів своєї територіальної громади. А враховуючи те, що невиконання стратегічних цілей і завдань не має ніяких юридичних наслідків, то для уникнення політичної відповідальності місцеві органи влади часто зацікавлені, щоб про прийняті стратегічні документи громади якомога швидше усі забули.

В такій ситуації важко сподіватися на сталий соціально-економічний розвиток територіальних громад, а відповідно й країни загалом.

Поширеною практикою залучення стейкхолдерів до процесів стратегування є запрошення їх до робочих груп із розроблення стратегічних документів, проведення фокус-груп при проведенні стратегічного аналізу, публікація щорічних і підсумкових звітів про реалізацію стратегій та програм. Проте, такі форми роботи зі стейкхолдерами мають ряд недоліків:

- ситуативність участі у процесах стратегування (як правило, робота проводиться лише під час засідань);

- труднощі оновлення соціально-економічного та стратегічного аналізу новим умовам при зміні зовнішнього середовища, а інколи й відсутність таких процедур;

- складність об'єктивно відстежити прогрес виконання стратегічних документів внаслідок відсутності інтегрованих показників або ж нечіткості індикаторів;

- складність встановити причинно-наслідкові зв'язки між діями органу місцевого самоврядування та очікуваними результатами стратегічних документів внаслідок відсутності системи індикаторів, які пов'язували б операційну діяльність місцевої влади та її виконавчих органів з цілями і завданнями стратегічних документів.

Тому налагодження якісної комунікації зі стейкхолдерами у процесі розроблення і реалізації стратегічних документів територіальних громад дасть змогу легітимізувати ці документи в очах громадськості, а актуалізація цілей і завдань стратегій і програм змушуватиме органи місцевого самоврядування сконцентрувати усі зусилля і ресурси на досягнення стратегічних результатів, що призводитимуть до системних позитивних змін.

Аналіз останніх досліджень. Упродовж останніх років спостерігається посилення уваги науковців до проблем стратегічного планування та програмування в територіальних громадах. Дослідження вчених спрямовані як на виявлення проблем у цих процесах [3], так і на розроблення методичного інструментарію, який зможе підвищити якість планування та ефективність реалізації стратегічних документів територіальних громад.

Вплив процесів стратегічного планування на економічний розвиток громад дослідила у своїй праці Крайник О.П. [4], яка обґрунтувала необхідність стратегічного співробітництва територіальних громад. Необхідність застосування проектного



підходу до просторового розвитку територій з урахуванням синергетичних ефектів міжрегіональної взаємодії обґрунтовують Курушина Е.В. та Петров М.Б. [5].

Заслужують на увагу пропозиції [6] щодо застосування у якості критерія соціально-економічного розвитку регіону індексу добробуту особи та території проживання.

Результатом процесу стратегування є створений портфель проектів, реалізація яких забезпечить досягнення стратегічних цілей. Питання взаємозв'язку проектів з інституційним середовищем, в якому вони реалізуються, є предметом досліджень ряду науковців. У цьому контексті варто звернути увагу на дослідження [7; 8; 9] та інших.

Проблеми взаємозв'язку стратегій розвитку та портфелів проектів (програм), спрямованих на реалізацію стратегічних цілей, зумовили виникнення ряду наукових досліджень з питань застосування ціннісно-орієнтованих методів в управлінні портфелями, програмами і проектами.

Постановка завдання. Управління будь-якою відкритою соціально-економічною системою потребує наявності ефективного зворотного зв'язку. Суб'єктами, які можуть надавати зворотній зв'язок при реалізації цілей і завдань стратегічних документів територіальної громади, є різні типи стейкхолдерів, зацікавлені в стратегічних результатах. Тому їх залучення до процесів розроблення, реалізації та оцінювання стратегічних документів територіальних громад є необхідною умовою забезпечення сталості стратегічного розвитку та ефективності реалізації місцевих стратегій та програм.

Реалізація такого завдання можлива лише шляхом налагодження ефективних комунікацій з різними групами стейкхолдерів під час процесів стратегування і програмування. Враховуючи різні інтереси бенефіціарів та цільових груп, залучених до процесів стратегування, постає завдання вибору методів та інструментів комунікацій, серед яких підходи до візуалізації даних займають ключові позиції.

Виклад основного матеріалу. Реалізація будь-якого проекту потребує налагодження взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Відповідно до стандарту A guide to the project management body of knowledge [10] управління зацікавленими сторонами проекту складається з процесів, необхідних для виявлення людей, груп і організацій, які можуть здійснювати вплив

на проєкт або на яких проєкт може чинити вплив, для аналізу очікувань зацікавлених сторін і їх впливу на проєкт, а також для розроблення відповідних стратегій управління для ефективного залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень і реалізації проєкту. Ці процеси забезпечують роботу команди проєкта з аналізу очікувань зацікавлених сторін, оцінювання ступеня впливу їх на проєкт, або проєкту на них, а також з розроблення стратегій результативного залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, планування і виконання робіт проєкту.

Процеси ідентифікації стейкхолдерів, планування, управління та моніторингу їх залучення до проєкту, впливають на процеси інтегрованого управління змінами, моніторингу та управління роботами проєкту, а також можуть призвести до оновлення плану управління проєктом, журналів припущень, проблем, ризиків та реєстру набутого досвіду [10].

Особливо велику увагу до управління стейкхолдерами потрібно приділяти у проєктах організаційного розвитку, соціального спрямування, стратегічних трансформацій (надалі для спрощення називатимемо їх стейкхолдерозалежними проєктами). Такі проєкти пов'язані зі зміною поведінки людей та організацій, які, як правило, знаходяться за межами команди проєкту. А отже, впливати на них можна лише через непрямі методи, застосовуючи різні інструменти налагодження сталої взаємодії. Ключовими завданнями у цьому процесі є:

1. *Актуалізація проблеми, на вирішення якої спрямований проєкт, у різних цільових груп.* Будь-який індивід вибудовує своє ставлення до проєкту, виходячи з системи вигод/ризиків, які цей проєкт буде для нього створювати. Особливістю стейкхолдерозалежних проєктів є їх орієнтація на отримання результатів, які за своїми масштабами є більшими за коло інтересів окремого суб'єкта цільової групи. Тому корисність цих результатів, можливості їх отримання, доцільність застосування певних інструментів впливу не завжди є очевидною для представників цільових груп та бенефіціарів. Стосовно кожного стейкхолдера проєкт є системою вищого рівня, в якій системоутворюючі зв'язки можуть бути іншими за змістом і формою. Тому з позиції стейкхолдера (система нижчого рівня відносно стейкхолдерозалежного проєкту) проблеми/потреби, на вирішення яких спрямований стейкхолдерозалежний проєкт, можуть програвати в пріоритетності стосовно проблем/потреб, на які спрямовані проєкти стейкхолдера, в яких він є керівником або



замовником. У такій ситуації ключовим завданням команди проєкту є актуалізація проблеми у ключових стейкхолдерів, тобто введення її у перелік важливих пріоритетів їх власних проєктів.

У більшості комерційних проєктів (мають на меті зміну певного процесу, технології, випуск нової продукції, будівництво чи реконструкцію будівель) усі ключові стейкхолдери напряду залежать від результатів таких проєктів, тому потреба в «продажі» ідеї/проблеми такого проєкту є значно меншою або й взагалі відсутня. Команда проєкту і замовник комерційного проєкту, як правило, мають достатньо важелів впливу на стейкхолдерів комерційних проєктів, використовуючи переважно певну комбінацію адміністративних та економічних методів впливу. У стейкхолдерозалежних проєктах (особливо у проєктах розроблення стратегічних документів територіальної громади) ці проблеми вирішуються за допомогою проведення інформаційних кампаній, метою яких є формування запиту на розроблення стратегічних документів громади. В таких кампаніях ключовими методами взаємодії є публікації, презентації, брифінги тощо.

2. *Залучення стейкхолдерів до процесу реалізації проєкту розроблення стратегічних документів територіальної громади.* Для реалізації такого завдання взаємодії зі стейкхолдерами потрібно, насамперед, сформуванню у них бачення, як досягнення результатів стратегічних документів громади впливатиме на системні зміни, які очікують ці стейкхолдери. В іншому випадку будь-які зусилля налагодити сталу взаємодію будуть мати низьку ефективність. У цьому контексті доцільно обрати методологічною основою розроблення стратегічних документів територіальної громади теорію змін та підхід «управління за результатами» (Results-Based Management) [11]. Відповідно до теорії змін кожен рівень результатів має відмінну цінність для різних стейкхолдерів. А для бенефіціарів стратегій і програм цінність результатів зменшується зі зниженням рівня показників. Наприклад, цільова програма розвитку культури територіальної громади може містити Input-індикатори:

- «Кількість підготовлених заявок на участь у грантових проєктах у сфері культури»;
- «Кількість аматорських творчих колективів»;
- «Обсяги фінансування, виділені на проведення культурно-мистецьких заходів».

Ці результати є цінними для працівників культури, творчих колективів, фінансової служби громади, бюджетної комісії, які

використовуватимуть їх для відстеження продуктивності роботи. Вони свідчать також про формування потенціалу розвитку культури та креативних індустрій громади. До цих результатів можна прив'язувати системи мотивації працівників, переводячи індикатори у статус ключових показників ефективності (*Key Performances Indicators, KPIs*) конкретних працівників. Проте, комунікація з бенефіціарами стратегій і програм за допомогою таких індикаторів буде неефективною, оскільки вони мають опосередкований вплив на інтереси більшості жителів громади.

Такі дані генерують у процесі діяльності самі ж працівники сфери культури, а тому відстеження їх динаміки має покладатися на орган, якому вони безпосередньо підпорядковані. Збір даних може відбуватися у формі реєстрації планів/фактів за певними видами діяльності в єдиному електронному середовищі. Це може бути реалізовано у вигляді створення форм для внесення результатів в електронні таблиці, що розташовані на хмарних сервісах (наприклад, Google, Microsoft). З огляду на важливість оперативного відстеження динаміки таких показників та їх прив'язки до винагород, доцільно на базі таких даних створювати дашборди, що відобразатимуть динаміку в часі, по кожному показнику, працівнику, установі (закладу). Оскільки такі дані мають короткий період актуальності, то створювати інфографіку з подальшою її публікацією у відкритих джерелах не раціонально внаслідок великої трудомісткості такої роботи, яка не співставна з її корисністю.

Розвиваючи логіку «ланцюга змін» відповідно до теорії змін можна сформулювати Output-індикатори, що вимірюватимуть результати, отримані внаслідок здійснення вказаних вище активностей. Вони потрібні для організації комунікацій з іншими цільовими групами та залучення їх до процесів стратегування і потребують застосування інших підходів до подання інформації. Output-індикатори дають змогу оцінити діяльність відділу культури громади, установ чи закладів культури. Наприклад, такими індикаторами можуть бути: «Матеріально-технічний стан закладів культури», «Кількість призових місць на конкурсах» і тому подібні. Ці результати мають високу важливість для органу місцевого самоврядування і показують продуктивність роботи сфери культури. Проте, ще не свідчать про її ефективність, тобто яку користь принесли ці всі проєкти бенефіціарам (жителям громади – споживачам культурного продукту). Для візуалізації отриманих результатів доцільно робити аналітичні звіти за підсумками



програми з наведенням інфографіки, яка може поєднуватись з фото та відеоконтентом, який демонструватиме сильні сторони отриманих продуктів та результатів. Для створення електронних інтерактивних звітів, які підтримують фото і відеоконтент, можна використовувати Sway-презентації від Microsoft або ж сайти-лендінги.

Створені продукти можна виміряти Outcome-індикаторами, якими можуть бути «Кількість проведених фестивалів», «Кількість людей залучених до культурного життя територіальної громади». Такі результати вже мають цінність для бенефіціарів програм і стратегій, а тому за допомогою них вже можна підтримувати взаємодію з широким колом стейкхолдерів. Для цього рівня індикаторів уже доречно створювати інтерактивні дашборди, що матимуть можливість відбирати дані за різними ознаками (за закладами, населеними пунктами, типом результатів тощо). Достатньо вдало такі дашборди реалізовані в Дядьковицькій територіальній громаді на основі платформи Google Data Studio.

Дуже часто саме на цьому рівні «ланцюга змін» процес побудови системи результатів та індикаторів зупиняється. А тому бенефіціарам стратегій і програм (у даному прикладі споживачам культурного продукту) важко встановити зв'язки даних результатів з їх очікуваними вигодами. Адже задоволення від якості культурного продукту не можна виміряти кількістю заходів, чи обсягами коштів, витраченими на його створення. Тому Impact-результат та відповідний йому індикатор повинен базуватися на вигодах, отриманих бенефіціарами, а отже потребує отримання зворотньої інформації від них. У даному прикладі таким Impact-індикаторами можуть бути «Задоволеність споживачів кількістю і якістю культурного продукту, створеного в територіальній громаді», «Оцінка задоволення культурних потреб жителів громади». Для їх оцінювання потрібно періодично проводити соціологічні опитування, використовуючи різний інструментарій – від формалізованих онлайн-опитувань усіх жителів громади до проведення розгорнутих інтерв'ю з особами, що представляють різні групи населення громади. Результати оцінювання Impact-індикаторів повинні публікуватися в різних засобах масової інформації, презентуватися та обговорюватися в експертних колах, бути доступними для аналізу у вигляді дашбордів та інфографіки на сайті громади.

Зауважимо, що «Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» містять

37 рекомендованих показників соціально-економічного розвитку, серед яких лише 35% можна віднести до Impact-індикаторів (наприклад, «частка домогосподарств, що мають доступ до фіксованої широкосмужової мережі Інтернет, у загальній кількості домогосподарств територіальної громади») (див. рисунок). Тоді, як Inputs-індикатори складають 38% із загальної кількості (наприклад, «середня наповнюваність групи дошкільного навчального закладу об'єднаної територіальної громади» не є важливою для бенефіціара стратегії чи програми, тобто будь-якого жителя громади, який має дітей дошкільного віку).

4. *Залучення стейкхолдерів до моніторингу, перевірки та оцінювання проєкту.* Відповідно до Project Cycle Management Guidelines до процесів реалізації проєкту належить моніторинг, перевірка, оцінка і аудит (European Commission, 2004). У контексті взаємодії зі стейкхолдерами нас цікавить два із цих процесів: моніторинг та оцінка.

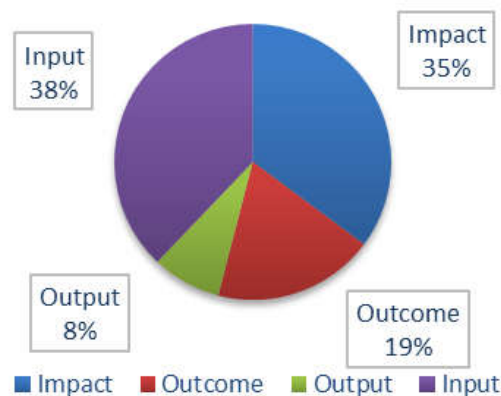


Рисунок. Структура показників соціально-економічного розвитку територіальної громади

Моніторинг передбачає збір, аналіз, обмін і використання інформації про хід виконання проєкту. Системи та процедури моніторингу повинні забезпечувати механізм своєчасного надання актуальної інформації відповідним особам для того, щоб вони могли приймати кваліфіковані рішення. Оцінка полягає у перевірці ступеня досягнення очікуваних результатів проєкту. До того ж потрібно враховувати різні види оцінювання.

Для того, щоб можна було провести оцінювання отриманих результатів, спочатку потрібно провести, так зване



«передоцінювання», щоб зафіксувати поточний стан процесу, явища чи певного об'єкта. Передоцінювання (Ex-Ante evaluation) – це оцінювання, що проводять до початку впровадження політики/ програми/ проєкту. Метою цього типу оцінювання є визначення, чи правильно було визначено проблему, на вирішення якої спрямовано політики/ програми/ проєкту, чи відповідають цілі політики/ програми/ проєкту та способи їх досягнення потребам, чи достатніми є наявні ресурси та чи правильна логіка закладена в процес досягнення змін [12].

Оцінювання результатів (Outcome evaluation) – це оцінювання, що визначає, наскільки заходи чи політики/ програми/ проєкту вплинули на досягнення цілей, а також до яких запланованих і незапланованих кінцевих результатів привела програма [12].

Оцінювання впливу (Impact Evaluation) – це систематичне вивчення змін, які стали наслідком конкретних заходів, здійснених в рамках політики/ програми/ проєкту. Як правило, оцінювання впливу включає в себе збір вихідних даних для групи втручання та контрольної групи на початку політики/ програми/ проєкту, а також збір даних після завершення політики/ програми/ проєкту [12].

Постоцінювання (Ex-post evaluation) – це різновид оцінювання, що проводиться через кілька років після завершення політики/ програми/ проєкту. Оцінювання Ex-post має на меті з'ясувати, які фактори вплинули на досягнення/ недосягнення успіху, оцінити сталість результатів та впливу політики/ програми/ проєкту, а також надати рекомендації для майбутніх політики/ програми/ проєкту. Таке оцінювання загалом ставить перед собою більш широкий спектр питань в порівнянні з підсумковим оцінюванням (summative evaluation), яке частіше сфокусоване на визначенні результативності політики/ програми/ проєкту [12].

Як вже зазначалось раніше суб'єктами оцінювання проєктів розроблення стратегічних документів територіальної громади можуть бути бенефіціари, тобто вигодонабувачі отриманих результатів. Такі оцінки можна робити через тривалі проміжки часу і спрямовані вони, насамперед, на встановлення фактів отриманих змін, заради яких і розроблялися ці документи. Будь-яке із чотирьох зазначених оцінювань може проводитися як органом місцевого самоврядування, так і представниками громадського сектору. У будь-якому випадку, користь від нього буде тоді, коли результати будуть доведені до жителів громади, що потребує застосування різних форм і методів підготовки і поширення інформації. До таких

форм можна віднести періодичні звіти про реалізацію стратегії, чи програми, аналітичні звіти за окремими групами показників, інфографіка та інші.

Для моніторингу ступеня залучення стейкхолдерів до процесів оцінювання стратегії та програм доцільно періодично аналізувати статистику перегляду дашбордів стратегічних документів громади.

Висновки. Проведене дослідження дало можливість дало можливість структурувати процеси взаємодії зі стейкхолдерами проєктів розроблення стратегічних документів територіальної громади. Отримані результати будуть корисними робочим групам з розроблення стратегій та програм соціально-економічного розвитку територіальної громади, а також органи відповідальні за реалізацію комунікаційної стратегії громади. Розробивши чітку систему індикаторів, що відповідає логіці теорії змін, можна таргетувати інформаційні повідомлення не лише за змістом, а й за методами та й інструментами їх поширення. Це дасть змогу побудувати стійкий процес залучення стейкхолдерів до усіх етапів життєвого циклу стратегічних документів територіальної громади.

1. Про засади державної регіональної політики : проєкт Закону про внесення змін до Закону України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71562 (дата звернення: 20.12.2021).
2. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Місцеве самоврядування. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (дата звернення: 20.12.2021).
3. Беззубко Б. Б. Проблеми сучасного етапу стратегічного планування розвитку територіальних громад у Донецькій області. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2(52). С. 17–20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemi-suchasnogo-etapu-strategichnogo-planuvannya-rozvitku-teritorialnih-gromad-u-donetskiy-oblasti/viewer> (дата звернення: 20.12.2021).
4. Крайник О. Складові економічного розвитку територіальної громади. *Ефективність державного управління: у 2 ч.* 2019. Вип. 2(59). Ч. 2. С. 165–176. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/178434> (дата звернення: 20.12.2021).
5. Kurushina E. V. Performance Criteria of Spatial Development Projects Based on Interregional Integration. *Economy of region*. 2018. С. 176–189. URL: <http://www.economyofregion.com/archive/2018/68/3018/> (дата звернення: 20.12.2021).
6. Kuklin A. A., Korobkov I. V. URL: <http://www.economyofregion.com/archive/2018/71/3104> (дата звернення: 20.12.2021).
7. Jonas Söderlund, Jörg Sydow. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786319300146> (дата звернення: 20.12.2021).
8. Julian Kopmann, Alexander Kock, Catherine P Killen, Hans Georg Gemünden. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317302041> (дата звернення: 20.12.2021).
9. Raymond Young, Michael Young, Ernest Jordan, Paul O'Connor. URL:



<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786312000452> (дата звернення: 20.12.2021). **10.** Project Management Institute. The Standard for portfolio management—Fourth Edition Available. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management/fourth-edition> (дата звернення: 20.12.2021). **11.** Results-based management in the United Nations system high-impact model for results-based management. Benchmarking framework, stages of development and outcomes. United Nations, Geneva. Available. URL: https://www.unjuu.org/sites/www.unjuu.org/files/jiu_note_2017_1_english_0.pdf (дата звернення: 20.12.2021). **12.** Горошко А. Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання. 2-ге видання. Київ : ФОП Філімончук М. М., 2016. 56 с.

REFERENCES:

- 1.** Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky : proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71562 (data zvernennia: 20.12.2021).
- 2.** Bryl M. Stratehiiia – osnova stanovlennia ta rozvytku OTH. Mistseve samovriaduvannia. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (data zvernennia: 20.12.2021).
- 3.** Bezzubko B. B. Problemy suchasnoho etapu stratehichnoho planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad u Donetskii oblasti. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2018. № 2(52). S. 17–20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemi-suchasnogo-etapu-strategichnogo-planuvannya-rozvitku-teritorialnih-gromad-u-donetskiy-oblasti/viewer> (data zvernennia: 20.12.2021).
- 4.** Krainyk O. Skladovi ekonomichnoho rozvytku terytorialnoi hromady. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia* : u 2 ch. 2019. Vyp. 2(59). Ch. 2. S. 165–176. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/178434> (data zvernennia: 20.12.2021).
- 5.** Kurushina E. V. Performance Criteria of Spatial Development Projects Based on Interregional Integration. *Economy of region*. 2018. C. 176–189. URL: <http://www.economyofregion.com/archive/2018/68/3018/> (data zvernennia: 20.12.2021).
- 6.** Kuklin A. A., Korobkov I. V. URL: <http://www.economyofregion.com/archive/2018/71/3104> (data zvernennia: 20.12.2021).
- 7.** Jonas Söderlund, Jörg Sydow. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786319300146> (data zvernennia: 20.12.2021).
- 8.** Julian Kopmann, Alexander Kock, Catherine P Killen, Hans Georg Gemünden. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317302041> (data zvernennia: 20.12.2021).
- 9.** Raymond Young, Michael Young, Ernest Jordan, Paul O'Connor. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786312000452> (data zvernennia: 20.12.2021).
- 10.** Project Management Institute. The Standard for portfolio management—Fourth Edition Available. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management/fourth-edition> (data zvernennia: 20.12.2021).
- 11.** Results-based management in the United Nations system high-impact model for results-based management. Benchmarking framework, stages of development and outcomes. United Nations, Geneva. Available. URL: https://www.unjuu.org/sites/www.unjuu.org/files/jiu_note_2017_1_english_0.pdf (data zvernennia: 20.12.2021).

zvernennia: 20.12.2021). **12.** Horoshko A. Narchynska T., Ozymok I., Tarnai V. Hlosarii terminiv z monitorynhu ta otsiniuvannia. 2-he vydannia. Kyiv : FOP Filimonchuk M. M., 2016. 56 s.

Kostiukevych R. M. ^[1; ORCID ID: 0000-0002-6691-2905],
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,
Korol B. O. ^[1; ORCID ID: 0000-0002-2290-9376],
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,
Kostiukevych A. M. ^[1; ORCID ID: 0000-0002-9930-9731],
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

COMMUNICATION WITH STAKEHOLDERS IN THE PROJECT OF DEVELOPING STRATEGIC COMMUNITY STRATEGIC DOCUMENTS

With the completion of administrative reform, local communities have needed quality strategy. The process of developing strategic documents of territorial communities is rather slow. The analysis of the sites of territorial communities of Rivne region showed that 18 out of 64 territorial communities have development strategies, which is 28%. Programs of socio-economic development of territorial communities, although they are documents, the availability of which is a prerequisite for financing expenditures from the local budget, could be found only on the websites of 11 territorial communities. In territorial communities where development strategies have been developed, these documents rarely play their main role - they become real guidelines for strategic development of communities, which assess the effectiveness of local governments.

The peculiarity of projects for the development of strategic documents of local communities is that they require significant involvement of stakeholders in the initiation, development, monitoring and evaluation of results. This requires the establishment of a quality system of interaction with stakeholders, using a wide arsenal of methods and tools for dissemination and collection of information. However, as the analysis of the sites of territorial communities of Rivne region showed, only in Krupetsk territorial community there is a communication strategy. In other territorial communities such documents are absent.

The success of such projects largely depends on the following tasks:

- 1. Actualization of the problem solved by the project in different target groups.**
- 2. Involvement of stakeholders in the project implementation process.**



3. Involvement of stakeholders in project monitoring, verification and evaluation.

An important step towards solving these tasks is to build a clear system of indicators for achieving the results of the strategy or program. The methodological basis of such a system of indicators should be the Theory of Change, which provides for the decomposition of key results of a strategy or program of socio-economic development according to the logic of the «chain of change»: Impact-Outcome-Output-Input.

The beneficiaries of the results, and therefore the objects of interaction, will be different target groups and beneficiaries. Each level of indicators in the chain of change requires the use of an appropriate set of methods and tools for communicating with stakeholders. For example, it is advisable to communicate with Impact-results and Outcomes-results with all residents of the community, using the community website, reports on the implementation of strategic documents. It is advisable to present information in a simple and understandable form for residents, using a variety of visualization tools. Users of information about Inputs-results and Outputs-results will be target groups that are directly involved in the processes of obtaining these results. Even if it is distributed to the community, it will be of little use. Conversely, this will lead to a loss of interest in the strategic documents of the local community.

Stakeholders play a key role in monitoring and evaluating the implementation of local community development strategies and programs, as they are directly involved in monitoring and evaluation processes. Monitoring and evaluation can be organized and conducted by local governments or non-profit organizations. The selection of methods and tools for disseminating monitoring information should be such as to ensure maximum dissemination of information to different groups of the population.

Keywords: strategic development project; data visualization; strategic communications; socio-economic development program; strategic analysis.

Костюкевич Р. Н. [1; ORCID ID: 0000-0002-6691-2905],
к.э.н., доцент,
Король Б. О. [1; ORCID ID: 0000-0002-2290-9376],
к.э.н., доцент,
Костюкевич А. Н. [1; ORCID ID: 0000-0002-9930-9731],
к.э.н., доцент

¹Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно

КОММУНИКАЦИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ПРОЕКТЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩИН

В статье исследованы методы системной организации коммуникаций со стейкхолдерами в процессе разработки стратегий развития и программ социально-экономического развития территориальных общин. Доказано, что качество процесса стратегирования во многом зависит от выбора каналов коммуникаций и методов представления информации. Исследована роль визуализации данных при налаживании устойчивого взаимодействия с разными группами стейкхолдеров проекта разработки стратегических документов территориальной общины.

Ключевые слова: проект стратегического развития; визуализация данных, стратегические коммуникации; программа социально-экономического развития; стратегический анализ.

Отримано: 21 грудня 2021 р.
Прорецензовано: 26 грудня 2021 р.
Прийнято до друку: 29 грудня 2021 р.