

DOI <https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-36-59>

УДК 371.01:37.01:35

Любченко Надія Василівна,

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти та права
Центрального інституту післядипломної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4247-340X>

nadiya-lub@ukr.net

ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ Й ОПОРНИМИ ШКОЛАМИ

Анотація. У статті обґрунтовується актуальність застосування інноваційного інструментарію в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади (ОТГ) та опорними закладами освіти в умовах децентралізації влади в Україні в контексті визначених нормативно-правовими актами стратегічних завдань. Розкриваються теоретичні засади та погляди сучасних науковців щодо сутнісних характеристик технологій стратегічного планування й проєктного менеджменту в управлінні освітою й опорними закладами освіти, можливості їх упровадження для формування в ОТГ власної ефективної системи забезпечення освітніми послугами населення громади. Описано сутність форсайту як технології формування пріоритетів розвитку, мобілізації максимально великої кількості зацікавлених осіб для досягнення якісно нових результатів у розвитку ОТГ та закладів освіти. Розкрито також теоретичні засади методів «критичних технологій», Дельфі, позитивного оцінювання ситуації, бенчмаркінгу в контексті стратегічного планування діяльності громади. Сформульовано актуальність упровадження технологій проєктного менеджменту, застосування логіко-структурного підходу та матриці під час розробки проєктів і програм розвитку освіти в ОТГ.

У статті розкрито погляд автора на застосування кластерного підходу як основи стратегічного планування, проєктного менеджменту в управлінні освітою ОТГ та опорними закладами освіти. Результатом запровадження описаних у статті технологій має бути розвиток освітньої галузі, яка є пріоритетною для інноваційного розвитку регіонів та спроможної об'єднаної територіальної громади.

Ключові слова: децентралізація управління освітою; об'єднана територіальна громада; Нова українська школа; освітній округ; кластер; опорний заклад освіти; стратегія розвитку; проєкт у публічній сфері; технологія форсайту; бенчмаркінг; метод позитивного оцінювання ситуації; управління проєктним циклом.

1. ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Децентралізацію та реформу державного управління визначено першочерговими реформами в Дорожній карті та пріоритетах реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [4]. На розв'язання проблем щодо низького рівня організації влади на місцевому рівні, малоефективного управління суспільним розвитком на регіональному рівні, погіршення якості освіти, незадоволення роботодавців якістю освіти у 2017 році визначено пріоритетні цілі розвитку українського суспільства «Ефективне врядування» та «Розвиток людського капіталу». Відповідно до них сьогодні відбуваються трансформаційні зміни щодо утворення спроможних територіальних громад та підтримки їх розвитку, передачі максимальної кількості повноважень місцевим органам влади та надання таким органам можливості для практичної реалізації делегованих їм повноважень, забезпечення сучасної якісної та доступної загальної середньої освіти («Нова українська школа») [3], [7], [8]. Чинником реалізації таких завдань сьогодні має стати використання як інноваційних, так і наявних, практично апробованих управлінських механізмів для створення умов соціально-економічного зростання й забезпечення повноцінного життя громадян на територіях відповідно до ухвалених стратегічних нормативно-правових актів.

Одним зі значних управлінських повноважень, які отримали органи місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади (ОТГ), є право на формування власної ефективної системи забезпечення освітніми послугами населення своєї громади. З урахуванням соціальної значущості сектора освіти і домінуючого обсягу видаткової частини бюджету ОТГ на його утримання, це завдання має бути першочерговим і найактуальнішим для органів влади ОТГ [10]. За прогнозами експертів, у 2020 році однією з десяти найзатребуваніших компетентностей буде управління людьми. Динаміка реформаційних змін в системі освіти України в умовах децентралізації потребує переходу до нової моделі управління освітою в об'єднаних територіальних громадах, яке має бути високоадаптивним, проєктно орієнтованим та чутким до потреб ринку надання освітніх послуг. Організація мережі опорних шкіл, управління ними в умовах

децентралізації є важливим напрямом освітньої політики щодо реформування національної системи освіти в контексті загальносвітових освітніх трендів [9], [11].

Розкриттю актуальності упровадження, сутнісних характеристик, теоретичних аспектів використання в управлінні освітою технологій стратегічного планування та проєктного менеджменту в умовах децентралізації управління освітою й створення опорних закладів освіти присвячено цю статтю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз праць зарубіжних науковців (М. Альберта, М. Армстронга, А. Гаста, П. Друкера, Дж. Голда, Х. Кян, М. Ламсона, А. Левіна, П. Лоранж, К. Макхема, К. Меллера, М. Мескона, Б. Мулфорда, К. О'Нілла, М. Ноулза, Т. Пітерса, М. Портера, Д. Равена, А. Райлі, К. Роджерса, М. Фуллана, Ф. Хедоурі та ін.) та вітчизняних науковців (В. Андрущенко, О. Боднар, О. Бондарчук, В. Гладкової, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, І. Зязюна, С. Калашнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, О. Касьянової, Н. Клокар, В. Кременя, Т. Лукіної, В. Луначека, В. Маслова, В. Олійника, О. Пастовенського, В. Пікельної, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін.) є актуальним для дослідження проблеми професійного розвитку, підвищення рівня управлінської компетентності керівників органів управління освітою та закладів освіти в умовах децентралізації влади в Україні.

Для розкриття предмета наукового пошуку з проблеми упровадження технологій стратегічного планування та проєктного менеджменту в управлінні освітою в ОТГ доцільним є врахування результатів досліджень, відображених у працях О. Амосова, Є. Бородіна, К. Ващенко, Н. Гончарук, О. Ігнатенка, Ю. Ковбасюка, А. Кузнецова, Ю. Мельника, С. Серьогіна, Ю. Сурміна, В. Толуб'яка, А. Чемериса, Ю. Шарова [14], [16], [17], [18], [20], [21], [22], [24].

Аналізу проблем кластеризації в різних галузях в умовах світових інтеграційних і глобалізаційних процесів присвячено праці сучасних дослідників, зокрема, Н. Анісциної, В. Базилевича, Є. Безвужка, І. Бураковського, М. Бутка, З. Варналій, М. Войнаренка, В. Володіна, В. Геєця, Б. Губського, Н. Клокар, Т. Красікової, Є. Куценко, С. Растворцевої, С. Соколенка, Є. Соколової, О. Серіка, Є. Терешина, М. Тимчука, В. Федорової, О. Хоменка, І. Чикаренко, В. Чужикова та багатьох інших [12], [13], [15], [25].

Різні аспекти упровадження проєктного менеджменту в умовах децентралізації влади, розкриті у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених, аналізуються нами у відповідних публікаціях [19], [26].

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є опис сутнісних характеристик технологій стратегічного планування та проєктного менеджменту, їх упровадження в управлінні освітою ОТГ та опорними школами в умовах децентралізації влади в Україні.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: обґрунтувати актуальність застосування інструментарію стратегічного планування та проєктного менеджменту в контексті визначених нормативно-правовими актами стратегічних завдань в умовах децентралізації; розкрити сутність процесу стратегічного планування як складової формування та реалізації політики регіонального розвитку; описати сутнісні характеристики технологій форсайту та управління проєктним циклом на основі аналізу вітчизняних і зарубіжних джерел; акцентувати увагу на важливості кластерного та логіко-структурного підходів під час розробки проєктів та програм розвитку освіти ОТГ та опорного закладу освіти.

3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

У травні 2019 року учасниками круглого столу «Державна служба в Україні: шляхи реформування» обговорювалися актуальні проблеми становлення України як демократичної, соціальної та правової держави, що неможливо зробити без ефективного, якісно нового місцевого самоврядування, управління публічними справами на місцях. В умовах реформи децентралізації влади громадам передано нові повноваження, відкрито можливості самостійно формувати стратегію та реалізувати її. Як зазначалося, на 1 січня 2019 року утворено 876 об'єднаних територіальних громад (на 1 січня 2018 року – 725). У перспективних планах, затверджених урядом, треба Через розширення повноважень новоутворені ОТГ потребують фахівців практично усіх напрямів. Насамперед, є потреба у фахівцях з адміністративного та проєктного менеджменту, стратегічного управління, управління кадрами» [22, с. 143–144].

Безперечно, особлива роль у функціонуванні системи належить стратегічному плануванню, тому що саме органи влади в країні і в регіонах в змозі організувати розроблення науково обґрунтованої стратегії розвитку цього суспільства й окремих територіальних громад, забезпечити координацію ресурсів і зусиль колективів організацій різних галузей та регіонів. Сьогодні в умовах формування громадянського суспільства радикально підвищуються вимоги щодо результативності управління в умовах політичної конкуренції, що зумовлює потребу в чіткому

цілепокладанні та розробленні програм досягнення цілей, наявності ефективних і водночас «м'яких» технологій планування за участю громадськості, тобто певного розвитку методологій і технологій розроблення стратегій [21]. Управлінську складову при інтегрованому підході до формування і реалізації державної регіональної політики Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року визначає як «застосування єдиних підходів до формування і реалізації політики регіонального розвитку, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування розвитку держави і регіонів, оптимізація системи територіальної організації влади» [5].

Для нашого дослідження важливою є теза про те, що програма чи план будь-якого ієрархічного рівня мають базуватися на чітко визначеній цілі і прогнозі майбутніх подій, узгоджуватися з усіма зацікавленими системами, підсистемами і передбачати можливість координації під час їх виконання, формуватися з використанням чітких кількісних та якісних показників, що піддаються вимірюванню, передбачати стимулювання виконавців. Розроблення прогнозів і програм соціально-економічного розвитку України здійснюється в центральних органах виконавчої влади, при цьому відбувається тісна кооперація з Кабінетом Міністрів України (КМУ), регіональними органами виконавчої влади (місцевими державними адміністраціями, територіальними представництвами центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) та об'єктами управління (підприємствами й організаціями різних сфер життєдіяльності населення). Формування регіональної програми соціально-економічного розвитку передбачає співпрацю з ЦОВВ, органами місцевого самоврядування (ОМСВ), об'єктами управління, споживачами послуг, зацікавленими організаціями. Саме в цей період слід з'ясувати інтереси і потреби всіх учасників процесу, узгодити їх із загальнодержавними та визначити пріоритети або компроміси. Тобто процес планування доцільно організовувати як зустрічний – проекти програм розробляються одночасно на всіх рівнях (від сільської ради до КМУ), а потім здійснюється їх узгодження й уточнення. Під час формування прогнозів та програм, на думку авторів підручника «Державне управління», послаблюються взаємини підпорядкування, активізується творча співпраця фахівців різних установ з виявлення і порівняння значущості проблем, узгодження способів їх розв'язання, пошуку ефективних засобів подолання суперечностей. Зв'язки планування вважають переважно горизонтальними і пропонують зобразити їх у такий спосіб (див. рис.) [16].

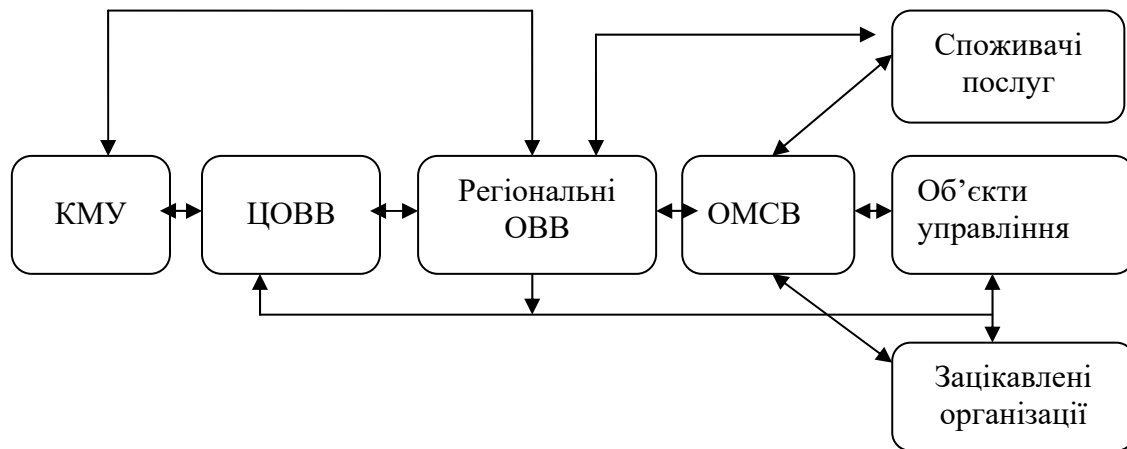


Рис. Схема взаємної координації, що існують в процесі формування прогнозів

Ми поділяємо думку науковців про те, що:

- стратегічне планування – це визначення цілей та процедур організації у довгостроковій перспективі, тоді як оперативне планування – це система управління організацією на поточний період часу [20, с. 9];
- стратегічне планування розвитку територій – процес передбачення майбутнього та його досягнення, що містить розроблення, затвердження та реалізацію стратегії й стратегічного плану розвитку території, охоплює систему довго-, середньо- й короткострокових планів, проектів і програм [17, с. 361].

Розроблені стратегічні плани доцільно оцінювати за схемою, яку пропонують М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі, тобто відповісти на запитання: чи сумісна стратегія з можливостями країни, регіону, територіальної громади, організації; чи можна встановити передбачену міру ризику; чи враховано всі зовнішні загрози і можливості; чи є передбачений засіб використання наявних ресурсів як найкраще [16, с. 434].

Система управління освітою ОТГ та опорними закладами освіти має сьогодні нові завдання й нові виклики, відповіддю на які можуть стати правильно підібрані технології стратегічного планування розвитку й проектного менеджменту. Розгляньмо деякі з них, узявши за основу актуальні для нашого дослідження визначення понять, зроблені науковцями, подані у таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Сутність понять «проект у публічній сфері», «управління проектами», «управління проектним циклом у публічній сфері», «інтегрований підхід при розробці проектів та програм», «логіко-структурний підхід при розробці проектів та програм», «програма (портфель проектів)», «кластер», «освітній кластер», «освітній округ», «опорний заклад освіти»

| Поняття | Сутність |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Проект у публічній сфері | <ul style="list-style-type: none"> • Комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни; • певна сукупність управлінських завдань та організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення визначеної мети проектної діяльності [24] |
| Управління проектами у публічній сфері | <p>Процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну реальність з метою розв'язання публічної проблеми. При цьому в умовах обмеженого часу та ресурсів створюються унікальні продукти чи послуги, які не розроблялися раніше та відрізняються від наявних аналогів.</p> <p>Процес інституалізації передбачає: формування структури проекту; розроблення стратегії; формалізацію процедур і розроблення шаблонів координації, управління та фінансування; визначення компетенцій та формування вмінь [24]</p> |
| Управління проектним циклом | <p>Специфічна управлінська діяльність щодо ухвалення рішень упродовж життєвого циклу проекту, спрямована на розв'язання публічної проблеми завдяки визначенню і досягненню запланованих цілей [24]</p> |
| Інтегрований підхід під час розроблення проектів та програм | <ul style="list-style-type: none"> • Передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та логічної структури проекту; плану робіт з ресурсами і видатками у розрізі результатів; плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту; плану робіт і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем проекту в єдину систему та зв'язок усіх складових розроблення і втілення проекту з системою управління персоналом; |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • має за мету недопущення відриву один від одного стосовно окремих процесів: програмування, ідентифікації, формулювання, фінансування, упровадження, оцінювання та аудиту; • має забезпечити узгодженість процесів створення продукту та процесів управління проектом [24] |
| Логіко-структурний підхід під час розроблення проектів та програм (ЛСП) | <ul style="list-style-type: none"> • Аналітичний процес і набір інструментів, що використовується під час планування, управління, моніторингу й оцінювання якості проектів; • набір взаємопов'язаних концепцій, які використовуються як частина ітеративного процесу для сприяння структурованому й систематичному аналізу проекту або програми, який складається з двох фаз: аналізу та планування [24] |
| Програма (портфель проектів) | <ul style="list-style-type: none"> • Сукупність взаємопов'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами проектів, які потребують координації та управління реалізацією для досягнення спільної мети [24] |
| Кластер | <ul style="list-style-type: none"> • Кластер (англ. <i>cluster</i> – скупчення, пучок, група, гроно, рій, жмуток, збиратися групами, асоціюватися, рости гронами) – новий, забезпечений додатковими можливостями спосіб структурування й розуміння економіки, організації теорії та практики економічного розвитку, а також формування й становлення державної політики. <i>Метою розвитку</i> є забезпечення національної самодостатності в умовах глобалізації економічного розвитку [17, 122]; • система співпраці щільно пов'язаних і територіально близьких підприємницьких мереж та організаційних структур (виробників, постачальників, споживачів, уряду, громадських, наукових та освітніх установ, об'єктів інфраструктури, технопарків) з метою організації, раціонального використання і нарощування виробництва продукції світового рівня (інноваційної спрямованості), підвищення конкурентоспроможності кінцевої продукції та економічного зростання регіону [12], [23] |
| Освітній округ | <ul style="list-style-type: none"> • Це сукупність закладів освіти (їх філій), зокрема закладів позашкільної освіти, закладів культури, фізичної культури і спорту, що забезпечують доступність освіти для осіб, які проживають на відповідній території [1] |
| Освітній кластер | <ul style="list-style-type: none"> • Сукупність суб'єктів освітньої, наукової, господарської, громадської діяльності (вітчизняні та зарубіжні формальні й неформальні організації різних сфер впливу |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 |
|-----------------------|---|
| | й рівнів підпорядкування), які добровільно об'єднуються в єдину організаційну структуру, зберігаючи статус юридичних осіб, знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності з метою створення умов для професійного розвитку керівників і педагогічних працівників галузі освіти [15] |
| Опорний заклад освіти | <ul style="list-style-type: none"> • Заклад загальної середньої освіти, що має зручне розташування для підвезення дітей з інших населених пунктів, забезпечений кваліфікованими педагогічними кадрами, має сучасну матеріально-технічну і навчально-методичну бази, спроможний забезпечувати на належному рівні здобуття профільної освіти [1] |

На думку дослідників, стратегічне планування розвитку територій містить декілька компонентів, змістове наповнення яких може здійснюватися в такий спосіб: 1) створення робочої групи; 2) оцінювання соціально-економічного стану; 3) визначення політики, концепції розвитку; 4) формулювання бачення майбутнього; 5) SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози); 6) TOWS-аналіз (матриця стратегічного вибору); 7) формування пріоритетів, цілей; 8) встановлення завдань з кожної цілі; 9) легітимізація стратегічних документів; 10) реалізація, моніторинг та оцінювання реалізації заходів стратегічних документів [17, с. 362].

Сьогодні актуальним є упровадження технології форсайту (від англ. *foresight* – погляд у майбутнє, передбачення) як технології практичного застосування обґрунтованого передбачення в процес стратегічного планування розвитку ОТГ та опорних закладів освіти. Розроблена і застосована у 1950-ті роки в американській корпорації RAND, де вирішувалися проблеми визначення перспективних військових технологій, ця технологія за короткий час стала однією з найбільш ефективних інструментів інноваційної організації суспільства. Форсайт широко використовується з 1990-х років у державному управлінні передових країн, а також під час розроблення стратегій, проєктів і програм регіонального та місцевого розвитку. Оскільки поняття «форсайт» вбудовується в систему дефініцій щодо розвитку суспільства, розгляньмо характерні погляди на цю технологію різних учених та наукових інституцій [21] (табл. 2):

Таблиця 2

Сутнісні характеристики технології форсайту

| | |
|---|---|
| Бен Мартін (SPRU, University of Sussex) | Форсайт – це систематичні спроби оцінити довгострокові перспективи науки, технологій, економіки та суспільства, щоб визначити стратегічні напрями досліджень і нові технології, здатні принести найбільші соціально-економічні блага |
| EU FOREN Guide: | Форсайт – це систематичний, спільний процес побудови бачення майбутнього, націлений на підвищення якості ухвалення правильних ефективних рішень і прискорення спільних дій. Ідеологія форсайту походить від конвергенції тенденцій сучасних розробок у сфері політичного, стратегічного аналізу та прогнозування |
| ForTech: | Форсайт – це природна людська діяльність, яка, насправді, завжди виконувалася і окремими людьми, і компаніями. Однак, зараз її формалізовано в ефективну методику і застосовується урядами, регіонами, іншими суб'єктами стратегування для формування рамок у науці і технології. Технологія форсайту дає змогу враховувати довгострокові наслідки ухвалення рішень і передбачувати можливості внаслідок їх реалізації. Форсайт може бути використаний для розроблення стратегій і довгострокового планування розвитку регіонів, муніципалітетів, інших видів територіальних утворень |
| UNIDO: | Форсайт – це сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку, тобто його можливих варіантів щодо економіки, промисловості, суспільства у 10–20 річній перспективі |
| CORDIS: | Прогнозування, оцінювання технологій, дослідження майбутнього й інші форми форсайту – це спроба визначити довгострокові тренди і скоординувати на їх основі ухвалення рішень |
| С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] (авторський колектив) | Форсайт – це технологія, яка вбирає у себе методи і прийоми, розроблені в межах різних наукових напрямів. Це сукупність інструментів, що допомагають активно передбачати проблеми майбутнього та впливати на них за допомогою узгодження партикулярних інтересів різних верств суспільства. По суті, форсайт є системою методів експертного оцінювання стратегічних напрямів соціально-економічного й інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних вплинути на розвиток регіону або території в середньо- і довгостроковій перспективі [21] |

Мета форсайту – визначення можливого майбутнього, створення його бажаного образу, визначення стратегій для його досягнення. Науковці визначають форсайт як спеціальну технологію формування пріоритетів розвитку та мобілізації максимально великої кількості зацікавлених осіб для досягнення якісно нових результатів у розвитку громад [21]. При цьому слід зазначити, що форсайт відрізняється від інших інструментів передбачування та прогнозування. Прогнози, як правило, формуються вузьким колом експертів і асоціюються переважно з передбаченнями малокерованих подій. В основі форсайту – оцінювання можливих перспектив інноваційного розвитку, пов'язаних із впровадженням досягнень науки і техніки на певній території. При цьому окреслюються можливі технологічні горизонти, які можуть бути досягнуті у разі вкладення певних засобів та організації систематичної роботи, а також імовірні ефекти для розвитку громади. Важливою складовою технології є створення мереж висококваліфікованих і зацікавлених у її реалізації експертів із представників влади, бізнесу, громадських організацій і науковців, які можуть сформулювати адекватну відповідь на політичні, економічні, соціальні та інші виклики. Окрім експертів, форсайт передбачає участь широкого кола зацікавлених осіб – представників різних верств суспільства, так званих стейкхолдерів, не тільки у формуванні картини майбутнього, а й у процесі залучення їх до активних дій щодо реалізації ними ж передбачуваних змін. Отже, метою застосування технології форсайту є не стільки підготовка аналітичного прогнозу за найбільш проблемними напрямками, детальних сценаріїв або ретельно вивірених економічних моделей, скільки об'єднання зусиль основних учасників процесу змін, створення для них умов для консолідації та спільних дій на випередження. Тому в кінцевому підсумку, у форсайті важливий не тільки результат, а й процес його отримання. Методологія кожного конкретного форсайту завжди визначається з урахуванням завдань дослідження і певної сфери його застосування.

У форсайті найпоширенішим є метод Дельфі, який був системно опрацьований у 1953 році у США спеціалістами корпорації RAND під час дослідження перспектив розвитку військового комплексу. Пізніше він уже був використаний у технологічному прогнозуванні та стратегічному плануванні на державному рівні. Суть методу полягає в тому, щоб за допомогою серії послідовних дій (опитувань, інтерв'ю, мозкових штурмів) домогтися максимального консенсусу для визначення правильного рішення. Аналіз за допомогою цього методу проводиться в кілька етапів, результати опрацьовуються статистичними методами. Основною відмінністю цього методу від звичайних опитувань експертів є

забезпечення зворотного зв'язку з респондентами. Дельфі передбачає не разове опитування, а щонайменше дві (до 8) ітерації опитування однієї й тієї ж групи експертів. Анонімність опитування уможливорює зниження впливу найактивніших або авторитетних експертів на індивідуальне оцінювання інших. Метод має три етапи: попередній (підбір групи експертів; чим більша кількість, тим довше триває процес; рекомендовано до 20 експертів); основний та аналітичний (перевірка узгодженості думок експертів, аналіз отриманих висновків та розроблення кінцевих рекомендацій). На основному етапі виокремлюються кілька фаз:

- визначення проблеми – експертам розсилається питання і пропонується його розбити на підпитання. Організаційна група відбирає ті питання, які зустрічаються найчастіше, та складає загальний опитувальник, який розсилається експертам з питаннями (чи можна додати ще щось; чи достатньо інформації; чи є додаткова інформація з питання?). На основі отриманих після цього 20 варіантів відповідей складається наступний опитувальник;

- опитувальник, підготовлений після першого раунду, розсилається експертам, які додають свій варіант вирішення та розглядають висловлені іншими експертами найбільш крайні думки. Експерти мають оцінити проблему щодо аспектів, зокрема, ефективності, забезпеченості ресурсами, якою мірою відповідає початковій постановці завдання. Так виявляються судження експертів, які домінують зближуються їхні погляди, відбувається їхнє ознайомлення з аргументами тих, чий судження є кардинально протилежними. Після цього всі експерти можуть змінювати думку, а процедура повторюється. Ітерації (від лат. *Iteratio* – повторювання) повторюються, поки експертами не буде досягнуто узгодженості між думками або не буде встановлено факт відсутності єдиної думки з проблеми. Результатом роботи експертів є остаточне оцінювання та практичні рекомендації. Кількість ітерацій – від трьох і більше.

У середині ХХ століття з'явився термін «критичні технології». Так називали устаткування та сировину, що не вироблялися у США, але були потрібні для ефективного функціонування збройних сил. Метод пов'язаний з виявленням пріоритетів науково-технічного розвитку на середньострокову перспективу (зазвичай від 3 до 10 років). Зазвичай результатом його використання стають переліки технологій або напрямів досліджень і розробок, які вимагають першочергової уваги. На рівні громади такі «критичні технології» безпосередньо пов'язані з ресурсами та проблемами території. Цей метод допомагає чітко визначити ті наукові досягнення, які можуть бути використані у подальшому розвитку громади. У процесі визначення «критичних технологій» часто застосовується «еталонний аналіз»

(benchmarking), суть якого полягає у порівнянні з іншими регіонами. Метод надає можливість не тільки визначити рівень розвитку технології в певному регіоні, а й співвіднести його з рівнем лідерів, виявити міру відставання, розробити стратегію з прискорення технологічного розвитку в секторах з високим інноваційним потенціалом [21].

4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У процесі підготовки статті використовувалися системний, діалектичний, структурно-функціональний та формально-логічні (емпіричних спостережень, порівняльного аналізу, синтезу, абстрагування, прогнозування) методи.

5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Для організацій порядок планування можна представити так:

- спочатку розробляється місія організації;
- розробляються стратегічні цілі та орієнтири або напрями діяльності, виходячи з місії (ці орієнтири часто називають якісними цілями);
 - виконуються оцінювання й аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ організації;
 - визначаються генеральні стратегії;
 - визначаються стратегічні альтернативи організації;
 - здійснюється тактичне планування, тобто планування на більш короткий термін, залежно від тієї чи іншої обраної стратегії;
 - визначається політика досягнення цілей тактичного планування (загальне керівництво для дій та ухвалення рішень);
 - розробляються процедури для кожної можливої конкретної ситуації (описуються дії, які треба здійснити) та правила (що має бути зроблено). Перші п'ять тез належать до прерогативи вищого менеджменту організації, наступні дві – до функцій менеджменту середньої ланки, остання стосується конкретних працівників.

Як учасник українсько-австрійського проекту «Компетентності лідерства та менеджменту для ефективного розвитку якості в опорних школах», що діє під егідою МОН України, посольства Австрії в Україні, «KulturKontaktAustria» (під егідою Міністерства освіти, науки та досліджень Австрії) та ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти», за результатами навчання застосовують під час проведення тренінгів з керівниками органів управління освітою райдержадміністрацій та ОТГ, директорами опорних шкіл метод позитивного оцінювання ситуації. Цей метод, розроблений у 1990-х роках, складається з 4-х фаз: 1) дослідження і

розуміння (визначення позитивних ключових факторів; поширення позитивних історій; переосмислення ситуації від «багато не вдається» до «багато йде добре»); 2) ідеальне уявлення (визначення бажань для себе й організації; проект того, що може бути; мотивація та натхнення); 3) оформлення (вибір пріоритетів, уточнення бачень, цілей, принципів); 4) реалізацію (розроблення та узгодження заходів; визначення наслідків для учасників; інформування про результати). Такий метод сприяє оволодінню менеджерами інструментарієм стратегічного планування в загальній середній освіті.

У процесі проведення курсів підвищення кваліфікації керівників управлінь відділів освіти райдержадміністрацій, ОТГ, тренінгів з керівниками опорних шкіл та їх філій нами проводиться їх навчання щодо теоретичних основ, застосування численних і різноманітних методів та інструментів (зокрема, це метод Дельфі, «критичні технології», розроблення сценаріїв, експертні панелі) у форсайті. З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій він постійно поповнюється. Прикладом цього є проведення опитувань експертів методом Дельфі з використанням мережі Інтернету. Використовуються також методи математичного моделювання, колективної генерації ідей (мозкової атаки), регресійного аналізу, прогнозу екстраполяції тощо [14]. Вибір набору методів для проведення форсайту залежить від таких факторів, як сфера застосування, поле та горизонт форсайту. Результатом форсайту є Дорожня карта. Як результат форсайту, Дорожня карта є офіційним документом, у якому відображено можливі способи розвитку громади в майбутньому. На її підставі формуються стратегії розвитку та довгострокові пріоритети. Дорожні карти припускають уже задане майбутнє з детальним описом основних етапів і практичних можливих способів його досягнення у цілеспрямованій діяльності стейкхолдерів, які представляють владу, бізнес, громадянське суспільство.

Для спільного виконання визначених Законом України «Про співробітництво територіальних громад» [2] повноважень, що належать до компетенції органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, МОН України рекомендувало здійснювати таке співробітництво у формі «реалізації спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів; спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності – інфраструктурних об'єктів» [10]. Саме тому, на нашу думку, є актуальним дослідження щодо застосування технологій управління проектами у формуванні нової моделі

управління освітою ОТГ та опорними школами відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, реалізацію якої мають забезпечити суб'єкти ОТГ. Важливий внесок у цей процес можуть зробити громадські ради при виконавчому комітеті об'єднаних територіальних громад, реалізація повноважень якої в управлінні освітою може базуватися на засадах управління проєктним циклом, логіко-структурну матрицю якого запропоновано автором практичного посібника «Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України» А. Чемерисом (табл. 3). Така матриця може бути використана в управлінні освітою ОТГ та опорним закладом освіти під час обговорення із зацікавленими сторонами проблем, мети, цілей, стратегії та способів їх досягнення, що у кінцевому підсумку сприяє успіхові проєкту громади.

Таблиця 3

Модель логіко-структурної матриці (за А. Чемерисом)

| Опис проєкту (логіка втручання) | Об'єктивно вимірювані показники досяжності (індикатори) | Джерела перевірки (Як, коли і ким здійснюватиметься збір інформації) | Припущення і ризики |
|---------------------------------|---|--|--|
| Мета | Показники вимірювання мети | Джерела і методи для перевірки досягнень | |
| Цілі проєкту | Показники вимірювання цілей проєкту | Джерела і методи для перевірки досягнень | Припущення щодо впливу на зв'язок між цілями проєкту і загальною метою |
| Результати | Показники вимірювання результатів | Джерела і методи для перевірки досягнень | Припущення щодо впливу на зв'язок між результатами і цілями проєкту |
| Дії (заходи, види робіт) | Потрібні ресурси | Вартість ресурсів | Припущення та ризики, що впливають на зв'язок між діями і результатами |

На нашу думку, в умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, зміни парадигми управління конкурентоспроможністю, коли кластери стають ключовим компонентом національних та регіональних планів економічного розвитку в багатьох країнах, ефективним

інструментом підвищення конкурентоспроможності територій, слід застосовувати в стратегічному плануванні розвитку територій та закладів освіти кластерний підхід [19], [26].

Аналітик Асоціації сприяння самоорганізації населення О. Калашникова зазначає, що локальні кластери є перспективним інструментом для розвитку економіки об'єднаних громад, а кластерний підхід до розвитку місцевої економіки передбачає координацію використання ресурсів, стимулювання розвитку перспективних галузей, інтеграцію економічних, соціальних, наукових потенціалів кожної громади і регіону загалом [13].

Серед причин гальмування запровадження кластерних ініціатив в Україні визначає відсутність дієвих стратегій розвитку територій, нерозуміння громадою переваг кластерного підходу у забезпеченні збалансованого розвитку [25]. Саме тому важливого значення набуває реалізація завдання щодо стимулювання співробітництва між закладами освіти, науково-дослідними установами і підприємствами регіонів, визначеного Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року в цілі 1 «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів» [5].

6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Отже, ми розглянули теоретичні аспекти щодо сутнісних характеристик технологій стратегічного планування та проектного менеджменту, можливість їх застосування в управлінні освітою ОТГ та опорним закладом освіти.

Застосування розглянутих технологій дасть можливість стати регіонам економічно сильнішими, взаємноінтегрованими, а також більш самостійними унаслідок запровадження ефективної моделі управління на основі децентралізації, деконцентрації та субсидіарності. Синергетичний ефект кластерної взаємодії суб'єктів об'єднаної територіальної громади з використанням технологій проектного менеджменту та стратегічного планування у контексті утвердження громадянського суспільства виявиться, на нашу думку, у поліпшенні якості послуг органу управління освітою в громаді, сприятиме регіональному інноваційному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності установ і закладів освіти, поліпшенню якості життя громадян.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Подальшого опрацювання потребують питання визначення науково-організаційних та нормативно-правових засад застосування технологій проектного менеджменту та стратегічного планування в управлінні

освітою ОТГ та закладами освіти у подальші роки, їх експериментальної перевірки з метою оцінювання як інструментарію, що забезпечує підвищення ефективності менеджменту в освіті.

Набуває свого завершення у 2020 році Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Тому слід розробити і запровадити нові стратегії щодо механізмів реалізації безперервної освіти та підвищення їхньої кваліфікації.

7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Верховна Рада України. (2017, Верес. 28). Закон № 38–39, ст. 380 «Про освіту». [Електронний ресурс].
Доступно: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
- [2] Верховна Рада України. (2014, Черв. 17). Закон № 34, ст. 1167 «Про співробітництво територіальних громад». [Електронний ресурс].
Доступно: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
- [3] Верховна Рада України. (2015, Лют. 05). Закон № 157-VIII (№ 13, ст. 91) «Про добровільне об'єднання територіальних громад». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/157-VIII>
- [4] Законодавство України. (2015, Січ. 12). Указ Президента № 5/2015 «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
- [5] Кабінет Міністрів України. (2014, Серп. 06). Постанова № 385, № 70, ст. 1966 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.kmu.gov.ua/npas/247566248>
- [6] Кабінет Міністрів України. (2019, Черв. 19). Постанова № 532, «Про затвердження Положення про освітній округ і опорний заклад освіти». [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/532-2019-p>
- [7] Кабінет Міністрів України. (2016, Груд. 14). Розпорядження № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-p>
- [8] Кабінет Міністрів України. (2017, Квіт. 03). Розпорядження № 275-р «Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій

- Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік». [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-p>
- [9] Верховна Рада України. (2019, Жовт. 04). *Постанова № 188-IX «Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/188-IX>
- [10] Міністерство освіти і науки України (2015, Груд. 30). *Лист № 1/9-633 «Методичні рекомендації з розроблення положення про структурний підрозділ освіти виконавчого органу об'єднаної територіальної громади»*. [Електронний ресурс].
Доступно: <http://osvita.ua/legislation/other/49450/>
- [11] Національний інститут стратегічних досліджень (2018, Груд. 01). *Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році»*. [Електронний ресурс]. Київ, Україна: НІСД, 2018, 688 с. Доступно: www.niss.gov.ua
- [12] М. Войнаренко, «Конкуренція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні», *Економіст*, № 1, с. 12–15, 2000.
- [13] О. Калашникова, «Кластерний підхід до розвитку об'єднаних територіальних громад», [Електронний ресурс]. *Samooorg: асоціація сприяння самоорганізації населення*.
Доступно: <http://samooorg.com.ua/blog/2016/06/03/klasterniy-pidhid-do-rozvitku-ob-yednanih-teritorialnih-gromad/>
- [14] С. А. Квітка, «Методи соціального прогнозування», *Грані*, № 5, с. 107–112, 2003.
- [15] Н. І. Клокар, «Освітній кластер як альтернативна модель професійного розвитку керівників закладів освіти», *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*, Вип. 6(35), с. 94–109, 2018. (Серія «Педагогічні науки»).
- [16] Ю. В. Ковбасюк, *Державне управління: у 2-х т.* Київ; Дніпропетровськ, Україна: НАДУ, 2012, Т. 1, 564 с.
- [17] Ю. В. Ковбасюк, *Енциклопедія державного управління: у 8 т., Т. 5 Територіальне управління*; О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова, Ред. Харків, Україна: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011, 408 с.
- [18] В. Г. Кремень, *Енциклопедія освіти*. Київ, Україна: Юрінком Інтер, 2008, 1040 с.
- [19] Н. В. Любченко, «Потенціал кластерних механізмів в управлінні освітою в умовах децентралізації влади», *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*, Вип. 2(31), с. 65–81, 2016. (Серія «Управління та адміністрування»).

- [20] Ю. В. Мельник, Н. В. Богданова, *Планування в роботі органів влади та його вплив на підвищення ефективності роботи державних службовців*. Київ, Україна, 2012, 23 с.
- [21] С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.], *Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти*; С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова, Ред. Дніпропетровськ, Україна: ДРІДУ НАДУ, 2016, 276 с.
- [22] В. Толуб'як, «Формування професійної компетентності публічних службовців: виклики децентралізації», *Державна служба в Україні: шляхи реформування: на «круглому столі» (22 трав. 2019 р.)*. Київ, Україна: Нац. академія прокуратури України, 2019, 186 с.
- [23] В. Федорова, «Теоретико-методичні підходи до визначення поняття "кластер"», [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*, № 9, 2011. Доступно: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=eng&z=704>
- [24] А. Чемерис, «Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України», *Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO»*. Київ, Україна: ТОВ «Софія-А», 2012, 80 с.
- [25] І. Чикаренко, «Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення», [Електронний ресурс]. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць*, Вип. 4(7), с. 241–255, 2010. Доступно: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04\(7\)/10ciarmu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04(7)/10ciarmu.pdf)
- [26] N. Liubchenko, «Projects management in the formation of a new model of education management of the combined territorial communities under the conditions of decentralization of power in Ukraine: definitions and aptness of implementation», *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, Vol. 28, No 4, p. 80–85, 2018.

TECHNOLOGIES OF STRATEGIC PLANNING AND PROJECT MANAGEMENT IN MANAGEMENT OF UNITED AREA COMMITTEE AND SUPPORT SCHOOLS

Nadiia Liubchenko,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
associate professor at the Department of
Education Management and Law of the
Central Institute of Postgraduate Education of
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4247-340X>
nadiya-lub@ukr.net

Abstract. The article substantiates the relevance of the use of innovative tools in the management of education of the united territorial community (UTC) and base educational institutions in the conditions of decentralization of power in Ukraine in the context of strategic tasks defined by regulatory acts. The theoretical foundations and views of modern scientists on the essential characteristics of strategic planning and project management technologies in the management of education and base educational institutions are revealed, as well as the possibilities of their implementation in order to form in the UTC their own effective system of providing educational services to the population of the community. The essence of foresight is described as a technology of formation of priorities of development and mobilization of the largest possible number of interested persons for the achievement of qualitatively new results in the development of the UTC and base educational institutions. The theoretical foundations of the methods of "critical technologies", Delphi, positive assessment of the situation, benchmarking in the context of strategic planning of community activities are also revealed. The urgency of the implementation of project management technologies, application of the logical-structural approach and the matrix in the development of projects and programs for the development of education in the UTC are formulated.

The article reveals the author's view on the use of a cluster approach as the basis of strategic planning, project management in the management of the UTC education and base educational institutions. The implementation of the technologies described in the article should result in the development of the educational sector that is a priority for the innovative development of regions and a capable integrated territorial community.

Keywords: decentralization of educational management; integrated territorial community; New Ukrainian School; educational district; cluster; base educational institutional; development strategy; public sector project; foresight technology; benchmarking; positive assessment; project cycle management.

ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ ОБЪЕДИНЕННОЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ОБЩИНЫ И ОПОРНЫМИ ШКОЛАМИ

Любченко Надежда Васильевна,

кандидат педагогических наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента образования и права

Центрального института последипломного образования

ГЗВО «Университет менеджмента образования».

Киев, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4247-340X>

nadiya-lub@ukr.net

Аннотация. В статье обосновывается актуальность применения инновационного инструментария в управлении образованием объединенной территориальной общины (ОТО) и опорными заведениями образования в условиях децентрализации власти в Украине в контексте обозначенных нормативно-правовыми актами стратегических заданий. Раскрываются теоретические основы и взгляды современных ученых на сущностные характеристики технологий стратегического планирования и проектного менеджмента в управлении образованием и опорными заведениями образования, возможности их внедрения для формирования в объединенной территориальной общине своей эффективной системы обеспечения образовательными услугами населения общины. Описана суть форсайта как технологии формирования приоритетов развития, мобилизации максимально большего количества заинтересованных лиц для достижения качественно новых результатов в развитии ОТО и заведений образования. Раскрыты также теоретические основы методов «критических технологий», Дельфи, положительного оценивания ситуации, бенчмаркинга в контексте стратегического планирования деятельности общины. Сформулирована актуальность внедрения технологий проектного менеджмента, применения логико-структурного подхода и матрицы при разработке проектов и программ развития образования в ОТО.

В статье раскрыто мнение автора о применении кластерного подхода как основы стратегического планирования, проектного менеджмента в управлении образованием объединенной территориальной общины и опорными заведениями образования. Результатом внедрения описанных в статье технологий должно быть развитие образовательной отрасли, которая является приоритетной

в инновационном развитии регионов и состоятельной объединенной территориальной общины.

Ключевые слова: децентрализация управления образованием, объединенная территориальная община, Новая украинская школа, образовательный округ, кластер, опорное заведение образования, стратегия развития, проект в публичной сфере, технология форсайта, бенчмаркинг, метод положительного оценивания ситуации, управление проектным циклом.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, Veres. 28). Zakon № 38–39, st. 380 «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
- [2] Verkhovna Rada Ukrainy. (2014, Cherv. 17). Zakon № 34, st. 1167 «Pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
- [3] Verkhovna Rada Ukrainy. (2015, Liut. 05). Zakon № 157-VIII (№ 13, st. 91) «Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/157-VIII>
- [4] Zakonodavstvo Ukrainy. (2015, Sich. 12). Ukaz Prezydenta № 5/2015 «Stratehiia staloho rozvytku «Ukraina – 2020». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
- [5] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2014, Serp. 06). Postanova № 385, № 70, st. 1966 «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na period do 2020 roku». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://www.kmu.gov.ua/npas/247566248>
- [6] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019, Cherv. 19). Postanova № 532, «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro osvitnii okruh i oporny zaklad osvity». [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/532-2019-p>
- [7] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016, Hrud. 14). Rozporiadzhennia № 988-r «Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity “Nova ukrainska shkola” na period do 2029 roku». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-p>
- [8] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2017, Kvit. 03). Rozporiadzhennia № 275-r «Pro zatverdzhennia serednostrokovoho planu priorytetnykh dii Uriadu do 2020 roku ta planu priorytetnykh dii Uriadu na 2017 rik». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-p>

- [9] Verkhovna Rada Ukrainy. (2019, Zhovt. 04). Postanova № 188-IX «Pro Prohramu diialnosti Kabinetu Ministriv Ukrainy». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/188-IX>
- [10] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (2015, Hrud. 30). Lyst № 1/9-633 «Metodychni rekomendatsii z rozroblennia polozhennia pro strukturnyi pidrozdil osvity vykonavchoho orhanu obiednanoi terytorialnoi hromady». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://osvita.ua/legislation/other/49450/>
- [11] Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen (2018, Hrud. 01). Analitychna dopovid do Shchorichnoho Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy «Pro vnutrishnie ta zovnishnie stanovyshe Ukrainy v 2018 rotsi». [Elektronnyi resurs]. Kyiv, Ukraina: NISD, 2018, 688 s. Dostupno: www.niss.gov.ua
- [12] M. Voinarenko, «Konkurentsii klasteriv – shliakh do vidrozhennia vyrobnytstva na rehionalnomu rivni», Ekonomist, № 1, s. 12–15, 2000.
- [13] O. Kalashnykova, «Klasternyi pidkhid do rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad», [Elektronnyi resurs]. Samoorg: asotsiatsiia sprianniia samoorhanizatsii naselennia. Dostupno: <http://samoorg.com.ua/blog/2016/06/03/klasteriy-pidhid-do-rozvitku-ob-yednanih-teritorialnih-gromad/>
- [14] S. A. Kvitka, «Metody sotsialnoho prohnozuvannia», Hrani, № 5, s. 107–112, 2003.
- [15] N. I. Klokar, «Osvitnii klaster yak alternatyvna model profesiinoho rozvytku kerivnykiv zakladiv osvity», Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zb. nauk. prats, Vyp. 6(35), s. 94–109, 2018. (Seriiia «Pedagogichni nauky»).
- [16] Yu. V. Kovbasiuk, Derzhavne upravlinnia: u 2-kh t. Kyiv; Dnipropetrovsk, Ukraina: NADU, 2012, T. 1, 564 s.
- [17] Yu. V. Kovbasiuk, Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t., T. 5 Terytorialne upravlinnia; O. Yu. Amosova, O. S. Ihnatenka, A. O. Kuznetsova, Red. Kharkiv, Ukrina: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 2011, 408 s.
- [18] V. H. Kremen, Entsyklopediia osvity. Kyiv, Ukraina: Yurinkom Inter, 2008, 1040 s.
- [19] N. V. Liubchenko, «Potentsial klasternykh mekhanizmiv v upravlinni osvitoiu v umovakh detsentralizatsii vlady», Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zb. nauk. prats, Vyp. 2(31), s. 65–81, 2016. (Seriiia «Upravlinnia ta administruvannia»).
- [20] Yu. V. Melnyk, N. V. Bohdanova, Planuvannia v roboti orhaniv vlady ta yoho vplyv na pidvyshchennia efektyvnosti roboty derzhavnykh sluzhbovtiv. Kyiv, Ukraina, 2012, 23 s.

- [21] S. M. Serohin, Yu. P. Sharov, Ye. I. Borodin, N. T. Honcharuk [ta in.], Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty; S. M. Serohina, Yu. P. Sharova, Red. Dnipropetrovsk, Ukraina: DRIDU NADU, 2016, 276 s.
- [22] V. Tolubiak, «Formuvannia profesiinoi kompetentnosti publichnykh sluzhbovtsiv: vyklyky detsentralizatsii», Derzhavna sluzhba v Ukraini: shliakhy reformuvannia: na «kruhlomu stoli» (22 trav. 2019 r.). Kyiv, Ukraina: Nats. akademiia prokuratury Ukrainy, 2019, 186 s.
- [23] V. Fedorova, «Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennia poniattia "klaster"», [Elektronnyi resurs]. Efektyvna ekonomika, № 9, 2011. Dostupno:<http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=eng&z=704>
- [24] A. Chemerys, «Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichnii sferi: yevropeyskyi vymir dlia Ukrainy», Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini. DESPRO». Kyiv, Ukraina: TOV «Sofiiia-A», 2012, 80 s.
- [25] I. Chykarenko, «Klasternyi pidkhid v upravlinni ekonomichnym rozvytkom munitsypalnoho utvorennia», [Elektronnyi resurs]. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia: zb. nauk. prats, Vyp. 4(7), s. 241–255, 2010.
Dostupno: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04\(7\)/10ciarmu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04(7)/10ciarmu.pdf)
- [26] N. Liubchenko, «Projects management in the formation of a new model of education management of the combined territorial communities under the conditions of decentralization of power in Ukraine: definitions and aptness of implementation», Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools, Vol. 28, No 4, p. 80–85, 2018.