

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Тема 1. Поняття ресурсів як умови місцевого розвитку громади

- 1.1. Поняття ресурсу територіальної громади: нематеріальні
- 1.2. Роль нематеріальних ресурсів у розвитку громади
- 1.3. Поняття ресурсу територіальної громади: матеріальні
- 1.4. Планування використання ресурсів в громаді

1.1. Поняття ресурсу територіальної громади: нематеріальні

Ресурси, скажете, це те, чого нам часто не вистарчає, або те, що досить швидко закінчується. Тобто, матеріальні і нематеріальні об'єкти/ цінності, якими громада володіє, або якими може користуватися.

Поняття «ресурси» має синонім поняття «активи», пам'ятаючи водночас, що з точки зору економічної теорії актив повинен мати грошову оцінку.

Але пропонуємо почати з нематеріальних ресурсів, які необхідні громаді для розвитку. Портал «Набір інструментів для громади» (Community Tool Box – <http://ctb.ku.edu>) у широкому розумінні визначає **ресурсом громади все те, що може бути використано для поліпшення якості життя.**

Одним із ключових факторів успішності місцевого економічного розвитку є ефективне використання ресурсів:

- внутрішніх
- зовнішніх.

Ресурсний потенціал громади складають усі видів ресурсів, як:

- матеріальні
- нематеріальні.

У забезпеченні громади можуть бути використані ресурси:

- людські,
- інституційні,
- природні,
- просторові,
- земельні,
- фінансові,
- фізичні (виробничі),
- інвестиційні,
- інформаційні тощо.

Всі наявні ресурси мають бути зосереджені на підтримці місцевих ініціатив у процесі розвитку задля розширення сфери зайнятості та стимулювання підвищеної економічної активності.

Нематеріальні ресурси. Необхідною передумовою успішної діяльності у сфері місцевого економічного розвитку є:

- **місцеве лідерство**
- **стратегічне бачення перспективи.**

Водночас **лідерство є головним чинником реалізації прийнятих планів** та досягнення очікуваних результатів. Передусім воно дозволяє розвивати та реалізовувати потенціал персоналу виконавчого органу місцевої влади, сприяє посиленню відповідальності та зростанню ефективності його діяльності.

Лідерство приносить додаткові ресурси, сприяє підвищенню ефективності й результативності управління громадою, оскільки приваблює донорів, інвесторів та благодійників. Справжнє лідерство місцевої влади, передусім голови, відкритість і прозорість її діяльності дозволяють активізувати та залучати до місцевого економічного розвитку бізнес, НУО, мешканців громади. Таким чином **досвід, ресурси та компетенції різних секторів суспільства**, можуть бути використані в синергії.

Варто наголосити, що місцевий економічний розвиток можливий лише за умови плідної **взаємодії між місцевою владою, бізнесом, НУО та самою громадою**, а також розуміння спільної відповідальності за його результати. **Тому місцевій владі перш за все необхідно:**

- налагодити постійну комунікацію з різними секторами,
- вибудувати відносини довіри,
- налагодити прозоре та чесне партнерство, що є передумовою для реалізації майбутніх стратегічних ініціатив.

Разом з тим, *недостатня залученість зумовлює* нерозуміння їх суті та відсутність мотивації, що може викликати *спротив*, а в найгіршому варіанті навіть їх *блокування*.

Водночас **мешканці громади**, в яких:

- існує **потенціал довіри** один до одного,
- які об'єднані певними цінностями, взаємодією,
- а також взаємними зобов'язаннями і очікуваннями в контексті розвитку своєї громади,
- формують її **соціальний капітал**.

Варто зауважити, що поряд із виробничим чи людським капіталом, *згуртованість громади*, її соціальний капітал, роблять свій внесок у результати розвитку місцевих територій і *можуть виступати її рушійними силами*. Тому ті територіальні громади, які зуміють сформувавши навколо ідей місцевого економічного розвитку відповідне середовище однодумців й залучити якомога більше зацікавлених осіб, зможуть досягнути значно більших успіхів у сфері економічного і соціального розвитку.

Однією з найважливіших конкурентних переваг територіальної громади, її **найголовнішим активом у місцевому розвитку є людський (кадровий) потенціал**. Від людей залежить у першу чергу економічний і соціальний розвиток громади, зокрема від їхнього:

- досвіду,
- знань,

- інтелекту,
- креативності,
- ідей,
- володіння інформацією,
- бажання і вміння працювати і створювати блага.

Сприяють розвитку людського капіталу:

- модернізація та розширення сфери зайнятості,
- підвищення якості освіти, взаємодія з навчальними, професійно-технічними закладами,
- покращення сфери охорони здоров'я,
- поліпшення доступу до культурних, рекреаційних та інших послуг.

Важливим людським ресурсом для громади за певних умов можуть стати *успішні вихідці з громади*, які досягли вагомих показників у бізнесі, науці, політиці, зокрема й ті, що перебувають за межами України. **За умови проактивної комунікації громади із земляками вони можуть бути цінним інформаційним та інтелектуальним, а також інвестиційними ресурсом.**

Успішний розвиток неможливий без належного **інституційного забезпечення**. **Місцеві органи влади** мають бути спроможними:

- формувати відповідну *місцеву політику* в сфері економічного розвитку,
- здійснювати ефективне регулювання,
- усуваючи бар'єри і перешкоди у сфері господарської діяльності на відповідній території,
- запроваджувати необхідні стимули для залучення інвестицій.

Немаловажною є взаємодія із **профільними центральними органами виконавчої влади та інституціями центрального і регіонального рівня**, що займаються підтримкою малого середнього бізнесу, залученням інвестицій, експортної діяльності тощо. Важливим є налагодження *партнерських стосунків* з:

- національними та регіональними бізнес-об'єднаннями,
- агенціями розвитку бізнесу,
- міжнародними організаціями та донорами.

Зрештою необхідно також забезпечувати *ефективну координацію* діяльності в процесі впровадження програм і планів місцевого економічного розвитку, здійснювати моніторинг і оцінку досягнутих результатів.

Інституції місцевого розвитку можуть бути створені в різних організаційно-правових формах. Передусім це:

- структурні підрозділи виконавчих органів місцевих рад,
- комунальні підприємства,
- установи й організації,
- агенції місцевого розвитку, як комунальної, так і приватної чи змішаної форми власності.

Значний потенціал мають громадські об'єднання, які працюють у сфері розвитку економіки місцевості і сприяють підвищенню конкурентоспроможності громад.

Варто наголосити, що **потужним ресурсом для розвитку громади є**

інформація. Завдяки мережі **Інтернет** більшість інформації є загальнодоступною. Вивчення кращих практик місцевого економічного розвитку, як зарубіжних, так і вітчизняних, *обмін знаннями* є вагомим чинником, який суттєво впливає на якість та ефективність роботи у сфері економічного розвитку. Це особливо актуально для тих громад і фахівців, які ще не мають:

- достатньої інституційної спроможності у сфері розвитку економіки громади,
- належного попереднього досвіду в сфері стратегічного планування та економічного розвитку,
- управління ресурсами та публічними коштами.

Перспективним є **формування** (з урахуванням вимог до інформаційної безпеки) власного (єдиного) **інформаційного простору громади**, який може містити **ресурсну мапу** економічного розвитку громади (*зокрема економічний профіль громади, інвестиційний паспорт території, геоінформаційну (картографічну) систему територіальної громади тощо*).

Добрі результати може принести співпраця між різними, насамперед сусідніми громадами через **угоди про співробітництво**. Таке співробітництво дозволяє **об'єднати зусилля і ресурси** в інтересах економічного і соціального розвитку різних громад, зменшуючи видатки учасників на впровадження ініціатив та сприяючи отриманню **мультиплікаційного ефекту**.

Документи просторового планування є важливими містобудівними ресурсами для місцевого економічного розвитку. Вони мають допомагати ефективному використанню територіальних ресурсів та сприяти дієвій реалізації територіального та **земельного потенціалу громад** з урахуванням потреб економіки. З ухваленням Закону України від 17.06.2020 № 711-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» територіальні громади отримали новий **інструмент управління територією – комплексний план просторового розвитку території територіальної громади**. Це (в трактуванні Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності») – одночасно **містобудівна документація на місцевому рівні та документація із землеустрою**, що визначає:

- планувальну організацію,
- функціональне призначення території,
- основні принципи і напрями формування єдиної системи громадського обслуговування населення,
- дорожньої мережі,
- інженерно-транспортної інфраструктури,
- інженерної підготовки і благоустрою,
- цивільного захисту території та населення від небезпечних природних і техногенних процесів, охорони земель та інших компонентів навколишнього природного середовища,
- формування екомережі,
- охорони і збереження культурної спадщини та традиційного характеру

середовища населених пунктів, а також послідовність реалізації рішень, у тому числі етапність освоєння території.

1.2. Поняття ресурсу територіальної громади: матеріальні

Розвиток громади залежить також від ефективного використання місцевих матеріальних ресурсів та здатності реалізувати прихований (недооцінений) потенціал громади, зокрема й для створення конкурентних переваг. Як правило, територіальні громади володіють і розпоряджаються певними активами:

- виробничими,
- природно-ресурсними,
- соціально-культурними та іншими.

В цьому контексті потрібне чітке розуміння щодо того, в чому їх унікальність і як їх найкраще використати в процесі розвитку економіки громади. Завдяки професійному, ефективному управлінню цими ресурсами можна домогтися економічного зростання. Інакше кажучи, **місцеві ресурси можуть бути основою для:**

- ведення бізнесу,
- залучення інвестицій,
- створення нових робочих місць,
- розширення податкової бази місцевих бюджетів, що прямо чи опосередковано матиме вплив на підвищення якості життя мешканців громади.

Земельні ресурси територіальної громади – це передовсім землі, які перебувають у її комунальній власності. Успішність місцевої економіки розвиток багато в чому залежить від ефективності використання земельних ресурсів передусім як чинника виробництва в різних секторах місцевої економіки (зокрема в аграрному та лісовому господарстві, добувній та гірничорудній промисловості, створенні виробничих комплексів переробної промисловості, будівництві тощо). Земельні ресурси є вагомим джерелом доходів місцевих бюджетів.

До природних належать:

- мінеральні ресурси (паливно-енергетичні, рудні і нерудні корисні копалини, хімічна сировина, природні будівельні матеріали),
- ресурси біосфери (земельні, водні та біологічні ресурси).

В межах своїх повноважень ОМС мають забезпечувати:

- ефективне використання природних ресурсів,
- здійснювати підготовку пропозицій щодо розміщення,
- спеціалізації та розвитку суб'єктів господарювання на своїй території.

Це відбувається шляхом:

- попереднього розгляду відповідних планів,
- прийняття рішень щодо доступності місцевих природних ресурсів.

Плата за їх використання є також джерелом підвищення доходів

місцевих бюджетів.

Водночас не слід нехтувати питанням **екологічної відповідальності**. Важливо забезпечити збалансоване та економне використання природних ресурсів та дбати про збереження довкілля в належному стані, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Прагнення залучити інвестиції та створити нові робочі місця у виробничій сфері не може відбуватися за рахунок завдання шкоди довкіллю.

До фізичних ресурсів, які досить суттєво впливають на розвиток економіки території, є:

- рівень розвитку **інфраструктури**: транспорт, логістика, електропостачання, газопостачання, комунікаційні мережі, водопостачання та водовідведення.

- доступність до громади, близькість (зокрема часові витрати) до ринків і ділових центрів нерідко є визначальними у прийнятті рішень щодо локації для ведення бізнесу чи вкладення інвестицій.

Мають задовольняти вимоги малого середнього бізнесу та інвесторів для ведення їх діяльності:

- транспортна інфраструктура,
- доступність до енергетичних мереж,
- стан комунальної сфери, зв'язок,

Тому необхідною умовою для підвищення привабливості громади для бізнесу та життя її мешканців, а також для забезпечення сталого економічного зростання є постійна діяльність з модернізації та розвитку інфраструктури. **Фізичні ресурси** включають також **виробничі приміщення, обладнання та устаткування**, від яких залежить технологічний розвиток місцевої економіки, впровадження інновацій.

1.3. Роль нематеріальних ресурсів у розвитку громади

До ресурсу громади зараховуємо:

- **людей**—мешканці мають право реалізувати і використовувати свої здібності для створення і перетворення громади. Наприклад, мама або тато, який організовує дитячий майданчик. Неформальний лідер околиці. Пожежний, який ризикує життям. Все це є ресурсом громади;

- **фізичну інфраструктуру або місцевість** – школа, лікарня, церква, бібліотека, клуб. Це може бути місто, орієнтир або символ. Це також може бути покинута будівля, в якій можна розмістити притулок для літніх, або громадський простір, який належить громаді – парк, заболочена місцевість тощо;

- **публічну службу**, яка робить життя кращим для деяких або всіх членів громади – громадський транспорт, заклад дошкільної освіти, культурні заклади;

- **приватний бізнес**, який забезпечує робочі місця і підтримує місцеву економіку.

Експерти стверджують, що **кожен** з нас як і решта громадян є **потенційним ресурсом громади**. Кожна людина має деякі навички або таланти, і кожен може дати знання про громаду, зв'язки з людьми, яких вони знають, і елементарну допомогу – зробити телефонні дзвінки, поклеїти конверти, поширити інформацію тощо.

Такий підхід передбачає, що **кожна людина може бути рушійною силою для розвитку громади**, якщо її навички/таланти/чесноти належно використовуються для добра спільноти. Але наявність у спільноті добродесних і фахових індивідуумів не є достатньою умовою для розвитку громади.

Критично важливими є практики взаємодії між членами громади, які формуються у ході тривалого історичного процесу і стають детермінантами успіху (чи неуспіху) таких спільнот.

Історик Ярослав Грицак: «Соціальний капітал – норми поведінки, котрі вироблялися в минулому впродовж тривалого часу, – для майбутнього розвитку важливіший за грошовий капітал»

Американський політолог Роберт Патнама вивчав хід італійської реформи децентралізації, яка стартувала у 1970 році з рішення італійського уряду віддати частину повноважень п'ятнадцятьом новоствореним регіонам. Усі регіональні уряди були скроєні за подібним лекалом і всім були надані однакові стартові умови включно з бюджетуванням.

Минуло двадцять років і виявилось, що на півночі Італії впровадження самоврядування увінчалось успіхом, тоді як на півдні воно зазнало фіаско. Патнама зацікавило, що стоїть за успіхом чи, відповідно, невдачею? Чому в Північній Італії регіональні уряди і зовнішнім виглядом, і поведінкою службовців схожі на модерні офіси, де ефективно і вчасно ухвалюють рішення, де діє чіткий графік праці та прийому відвідувачів? І чому в Південній Італії, навпаки, проблемно навіть знайти потрібний офіс?

Автор дійшов висновку, що важливими є не ті відмінності, які витворилися тепер, а ті, що мають історичне коріння, тобто відмінність в історичних траєкторіях півночі і півдня Італії.

Середньовічне минуле Північної Італії позначене боротьбою між Папою та імператором за так зване право інвеститури – право призначати місцевих єпископів. А де б'ються двоє, користає третій. Цим третім були вільні міста-республіки, церковні братства, автономні університети й цехи – всі ті інституції та структури, які ми тепер вважаємо історичним прообразом громадянського суспільства.

Співпраця між членами цих інституцій була умовою їхнього виживання – як мінімум, та спільної вигоди – як максимум.

Південна Італія натомість рухалася іншою історичною траєкторією. Вона мала давню традицію монопольної влади, котра мінялася залежно від зміни загарбників – Візантії, арабів, норманів чи пізніше Іспанії та Австрії. Тому коли північні італійці виростили до громадян, південні аж до об'єднання Італії у 1861 році залишалися переважно підданими.

На думку Патнама, минуле є тим чинником «х», який значною мірою

визначає успіх чи невдачу реформ. І проявляється він через **соціальний капітал** – **норми поведінки, котрі вироблялися в минулому впродовж тривалого часу.** Для майбутнього суспільства цей соціальний капітал **навіть важливіший за реальний (грошовий) капітал.** У його основі лежить наявність чи відсутність анонімної довіри, тобто довіри до інституцій, а не тільки до родичів чи друзів.

Це саме те, що характеризує Північну Італію, і ця характеристика склалася історично. Натомість у Південній Італії така довіра майже завжди особиста, як, скажімо, у великих родинах чи кланах (не забуваймо, що мафія виникла у Південній Італії, і її голова називається «хрещеним батьком»).

Цей висновок провокує до того, щоб застосувати його до України, яка подібно до Італії теж дуже поділена регіонально. До того ж, східнохристиянський світ («русский мир») у своїй багатокультурній спадщині має ту саму візантійсько-норманську суміш, що й Південна Італія, а відмінність між громадянами і підданими відносно добре описує відмінність між українцями по обидві сторони австро-російського кордону на межі ХІХ та ХХ ст.

Серед перших, хто звернув увагу на цей ресурс розвитку соціуму, був французький філософ Алексус де Токвіль, який, відвідуючи США у 30-х роках ХVІІІ сторіччя, відзначив **«мистецтво об'єднання» американців.** Він відчув, що, на відміну від співгромадян у його рідній Франції, американці **можуть об'єднуватися у різноманітні добровільні товариства:**

- літературні клуби,
- релігійні товариства,
- групи боротьби з рабством.

Це дозволяло об'єднати дії слабких людей та, на його думку, було надзвичайно важливим для успіху американської демократії.

На думку доктора Френсіса Фукуями, позитивний потенціал (у т.ч. для розвитку) спільноти **виникає як результат наявності довіри між її членами.** Саме **соціальний капітал** – норми, неформальні норми або цінності, які роблять можливими колективні дії у групах людей, – дозволяє соціальним групам, неурядовим організаціям власними ресурсами вирішувати значну кількість локальних проблем, без звертання до урядових структур.

При цьому дослідник наголошує на важкій спадщині пост комуністичних країн

*«...в усіх посткомуністичних країнах існує особлива проблема, пов'язана із соціальним капіталом та довірою, через спадщину марксизму-ленінізму. **Марксизм-ленінізм був політичною системою, яка навмисно пристосована для виснаження соціального капіталу.** Теорія полягала у тому, що партія та держава є центральною організаційною структурою всього суспільства, і що держава потім буде навмисно порушувати існуючі зв'язки, які утримують разом профспілки, підприємства, церкви, різноманітні приватні організації, та **замінювати ці горизонтальні зв'язки** між звичайними людьми **вертикальним зв'язком** між громадянами та самою державою, торкаючись навіть зв'язків у головному осередку суспільства —*

родині. Таким чином, ви можете пригадати Павлика Морозова... Здається, у Москві, як мені відомо, був пам'ятник — я не впевнений, чи досі він існує... Але подумайте про це. Павлика Морозова вшановували за те, що він здав свою родину НКВС. Отже, це ще один повчальний приклад того, що лояльність по відношенню до правлячої верхівки є більш важливою, ніж будь-який різновид горизонтальної лояльності. На жаль, більшовики мали можливість культивувати такі норми протягом 70 років та зруйнувати (існуючий раніше соціальний капітал)...».

<http://day.kyiv.ua/uk/article/podrobici/shcho-take-socialniy-kapital>

Важко не погодитися з таким висновком для України. На теренах України, які постраждали у часи Голодомору 1932-33 років та від інших масових злочинів комуністичного режиму, не просто були зруйновані практики горизонтальної взаємодії — на рівні колективного та індивідуального підсвідомого закладено меншовартісну патерналістську модель поведінки жертви — те, що науковці назвали травмами постгеноцидного суспільства.

Можливо, у щоденному житті ми не помічаємо проявів нашого важкого минулого, але, будьте певні, воно поряд. І воно впливає на наше майбутнє. Наскільки сильно і визначально? Рівно настільки, наскільки ми — як особистість чи як спільнота — дозволяємо це робити.

Щодо **матеріальних ресурсів**, то, як відомо, більшість із них є **вичерпними і невідновними**. Навіть, здавалося б вічні, нафта і газ є прикладами таких ресурсів. Міста на Західній Україні (Борислав та сусідні) саме в часи Івана Франка на зламі XIX і XX століття були третім найбільшим (після американських родовищ та російського Баку) центром видобутку нафти у світі. Однак раптово відчули, як це — мати на своїй території джерело практично дармового багатства (коли з копанок черпали нафту) і як несподівано такий ресурс закінчується, а з ним і безтурботний добробут мешканців околиць.

Відтак за обмежені ресурси постійно треба боротися.

І це не просто правильна фраза з академічного підручника з менеджменту чи американського фільму про «вовків з Волл-стріт». Це перевірена багаторічним досвідом установка на успіх від українських міських і сільських голів, лідерів громад.

Юрій Бова, який 11 років працює міським головою Тростянця, 23-тисячного райцентру на Сумщині, свою роботу називає забігом на швидкість:

«Всі міста конкурують одне з одним. За інвесторів, за мешканців, за соціально-економічний розвиток. Якщо є інвестиції, якщо є якийсь культурний розвиток — приходять житлове будівництво, якийсь рух починається в місті. Якщо ти цього не робиш — робить сусід. Твої мешканці поїдуть і там будуть жити, а ти залишишся в занепадаючому місті і тебе зметуть з твоєю владою».

Іншими словами цю ж ідеологему набагато раніше сформулював Альберт Ейнштейн: *«Життя – як їзда на велосипеді. Щоб зберегти рівновагу,*

ти повинен рухатися». Але не можемо навести і версію від американського комедійного актора Вілла Роджерса: *«...потрібно постійно рухатися, навіть якщо ти дістався правильного шляху. Тебе переїдуть, якщо ти сидиш. ... коли ти прокинувся – вставай і біжи, ніколи не зупиняйся, життя покаже – хижак ти чи жертва, але ти все одно мусиш бігти».* У цьому режимі постійної біганини важливо адекватно сприймати невдачі, робити якісні висновки і рухатися далі. Звучить не надто переконливо? Всесвітньо відомий український письменник Андрій Курков застерігає:

«Ніколи не можна втрачати надії, навіть якщо 10 років з твоєї мрії нічого не виходить. Треба вірити в себе і не боятися працювати. При цьому ніколи не чекати допомоги. Коли людина думає, що хтось має їй допомогти, просто втрачається час і талант. Ніхто не допоможе».

Дванадцять видавництв спочатку відмовилися братися за рукопис «Гаррі Поттера» Джоан Роулінг. Джоанна Роулінг із матері-одиначки, що жила на соціальні виплати, стала найулюбленішою казкаркою світу зі статками мультимільйонерки. Та до вершини успіху й появи цілої армії поттероманів письменниця піднімалася довго.

Джоан мріяла стати студенткою Оксфорду, але провалила іспити. Вона ще з дитинства чудово вигадувала фантастичні історії, та їй довелося працювати перекладачем і вчителем, щоб хоч якось заробити на життя.

Після року спільного життя чоловік покинув її із тримісячною дитиною. Єдиною відрадою в реальному світі став чарівний світ Гаррі Поттера, над створенням якого працювала не покладаючи рук. Але її першу книгу відмовилися публікувати всі 12 видавництв, яким надіслали рукопис. Урешті лондонське видавництво Bloomsbury погодилось опублікувати книгу невеликим тиражем – всього тисячу примірників. Та читач не зміг залишитися байдужим до доброго і справедливого чарівника Гаррі, а книга одразу отримала кілька престижних нагород. Кожна наступна історія била рекорди із продажів у Великій Британії і США.

Жінка почала займатися благодійністю. Сьогодні Джоан пише і для дітей, і для дорослих. Та неодмінно дотримується своєї життєвої позиції займатися тим, у що віриш понад усе.

1.5. Планування використання ресурсів в громаді

Щоб бути успішним у постійній конкуренції за ресурси, треба чітко розуміти, а ще краще – спланувати процес їх залучення, визначивши такі ключові етапи:

— **Ідентифікація потреби** – якими ресурсами громада володіє/може користуватися? А яких бракує? На яких умовах/якою ціною готові залучати такі ресурси?

— **Визначення потенційних джерел/локацій** таких ресурсів – де шукати? куди звертатися в першу чергу?

— **Визначення кола конкурентів**, які зацікавлені/можуть бути

зацікавлені у такому ресурсі – які їхні слабкі сторони та загрози? Які наші конкурентні переваги та потенційні можливості?

— **Предметний пошук і комунікація** з приводу отримання необхідних ресурсів – якщо це міжнародна технічна допомога, то це передбачає заповнення відповідних аплікаційних форм; якщо залучення інвестицій, то це переговори з потенційними інвесторами;

— **Організаційний, інформаційний та інший супровід** процесу залучення та використання ресурсів (якщо попередній пункт завершився вдало) – на практиці все може піти не по плану;

— **Моніторинг та оцінювання** результативності використання ресурсів, корекція потреби.

Особливої уваги заслуговує етап вивчення конкурентів та підготовки до боротьби з ними.

При цьому безпосереднього «лобового» конфлікту варто уникати, бо як тисячу років тому було наголошено у китайському трактаті Суньдзи «Мистецтво війни»: *«Той, хто здобув сто перемог у ста поєдинках, – не герой; героїзм – це підкорити противника взагалі без боротьби».*

Як цього досягнути? У кожному передконфліктному стані є своя специфіка, а відтак – і свій рецепт успіху. Але спільним інгредієнтом, як наголошує китайський рукопис і підтверджує українська практика, – є ретельна підготовча робота. Як щодо вивчення сильних і слабких сторін, як своїх власних, так і опонентів?

Зазначимо, що планування ресурсів – це завжди рішення не тільки про те, на які цілі використати обмежені ресурси, але і про те, на які цілі ці ресурси НЕ будуть використані. І тут виникає питання коректного формування пріоритетів розвитку та часового планування.

Як найефективніше планувати залучення і використання обмежених ресурсів для цілей розвитку?

Марк Робертс, професор політекономії та політики охорони здоров'я Гарвардської школи громадського здоров'я, радить:

1. Починайте завжди з запитань, а не з відповідей! З'ясуйте:

Що думають лідери громади?

Чого хоче широка громадськість?

Що є політично можливим «тут і сьогодні»

Що можливо зробити за допомогою наявної управлінської спроможності.

2. Проводьте діагностику ситуації та ресурсів, уникаючи простого шляху (типу «все ясно») – задавайте питання (мінімум 5 разів задайте питання «чому?»).

3. Опирайтеся на докази і факти, а не на власні припущення чи оцінки. Важливо постійно мати на увазі загальну картинку («бачити ліс, а не дерева»), проводити системний аналіз і шукати нестандартні рішення (outside the box).

4. Фокусуватися на кінцевих результатах (outcomes), які хочемо досягнути. Лише після чіткого розуміння параметрів бажаних результатів –

будувати план дій.

5. Поєднувати міжнародний досвід з місцевими практиками і знаннями.

6. Зосереджуватися на практичному впровадженні: прогнозувати розвиток подій, зокрема реакцію зацікавлених сторін.

7. Бути готовим до нових знань – вчитися та адаптувати/модифікувати інструменти і практики.

8. Постійно проводити моніторинг та оцінювання дій, продуктів та кінцевих результатів. (це як їхати авто і пильнувати: а) швидкість руху; б) обороти двигуна; в) рівень палива. Збирати і перевіряти лише ті дані, які мають значення/релевантні для прийняття рішення (не «тиск у шинах» чи «температура гальмівної рідини»). Інакше – цвинтар даних).

9. Бути готовим до невдач, бо наші нинішні рішення – це причини завтрашніх проблем.

Питання для самоперевірки:

1. Що належить до нематеріальних ресурсів громади?
2. Що належить до матеріальних ресурсів громади?
3. Яку роль ресурси відіграють в громаді?