

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

DETERMINATION OF STRATEGIC PROSPECTS OF TERRITORIAL DEVELOPMENT

Метою статті є визначення стратегічних перспектив розвитку території за допомогою проведення SWOT-аналізу, що дасть змогу підвищити конкурентоспроможність цієї території й розробити конкурентні стратегії залучення інвестицій. Розроблено порівняльну таблицю конкурентних стратегій залучення інвестицій для розвитку території з метою обрання найбільш ефективної з них. Проведено дослідження перспектив розвитку території на прикладі Апостолівської об'єднаної територіальної громади (ОТГ). За результатами SWOT-аналізу встановлено, що в громаді спостерігається рівновага сильних і слабких сторін. Водночас у разі зовнішніх чинників можливості переважають над загрозами. Визначено проекти розвитку громади, що матимуть стратегічне значення, серед яких – розвиток досі майже незадіяної колишньої промислової зони, для цього необхідно розробити кілька інвестиційних проектів і надати потенційним інвесторам найкращі умови для ведення бізнесу; здійснення заходів зі стимулювання створення агропромислових кластерів у громаді, зокрема створення субрегіонального торгівельно-інформаційного майданчика для дрібних, малих і середніх сільгоспвиробників; формування сучасного урбаністичного обличчя адміністративного центру громади; здійснення низки різногалузевих (секторальних) проектів, спрямованих на формування почуття безпеки на теренах громади; створення сучасних місць соціальної інтеграції мешканців громади за інтересами та віковими групами. Окреслено стратегічні цілі Апостолівської ОТГ, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність цієї території, розробити стратегію залучення інвестицій і дадуть змогу мешканцям вирішити проблеми з модернізації інфраструктури, налагодження співпраці всередині громади, розвинення місцевої економіки, поліпшення екологічного становища. Серед стратегічних цілей варто визначити такі: створення сприятливих умов для створення й розвитку бізнесу в громаді; покращення умов життя шляхом підвищення доступності та якості комунальних і соціальних послуг; інтегрована громада й згуртоване суспільство – через розвиток соціального капіталу; захист природних ресурсів і здоров'я населення; розвиток туризму.

Ключові слова: стратегічні перспективи, конкурентоспроможність, стратегія, роз-

виток території, об'єднана територіальна громада, SWOT-аналіз.

The purpose of this article is to identify strategic development prospects of the territory with the help of the SWOT-analysis that will enhance the competitiveness of the area and to develop a competitive strategy to attract investment. Developed a comparison table of competitive strategies to attract investment for development of the territory to elect the most effective ones. A study of prospects of development of the territory on the example of United territorial community of the city of Apostolovo. According to the results of the SWOT analysis, it was found that in the community there is a balance of strengths and weaknesses. At the same time, in the case of external factors, the opportunities outweigh the threats. Identified community development projects will be of strategic importance, including: the development, still almost untapped, a former industrial zone, it is necessary to develop several investment projects and provide potential investors with the best conditions for doing business; implementation of measures to promote the development of agro-clusters in the community, in particular, the establishment of subregional trade and informational platform for micro, small and medium farmers; the formation of a modern urban person administrative center of the community; the implementation of a number of different (sectoral) projects aimed at the formation of a sense of security in the community; the creation of modern social integration of the residents of the community of interests and age groups. Outlined strategic goals of United territorial community of the city of Apostolovo, which will help to increase the competitiveness of the territory, to develop a strategy to attract investment and allow residents to solve problems of: modernization of infrastructure, the establishment of cooperation within the community, local economic development, improvement of ecological situation. Among the strategic goals should identify the following: creation of favorable conditions for creation and development of business in society; improving living conditions by improving the availability and quality of public and social services; integrated community and a cohesive society through the development of social capital; protection of natural resources and public health; the development of tourism.

Key words: strategic perspective, competitiveness, strategy, development of the territory, United territorial community, SWOT analysis.

УДК 352:332.144
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-13-7>

Крихтіна Ю.О.

к. екон. наук,
доцент кафедри менеджменту
і адміністрування
Український державний університет
залізничного транспорту

Громова О.В.

к. екон. наук,
доцент кафедри менеджменту
і адміністрування
Український державний університет
залізничного транспорту

Брехаря А.К.

студент II курсу магістратури
кафедри менеджменту
і адміністрування
Український державний університет
залізничного транспорту

Постановка проблеми в загальному вигляді. Для розвитку будь-якої території необхідні розроблення й реалізація відповідної стратегії, що дасть змогу не тільки втілити ідеї в реальність, а й знайти джерело фінансування, розробити ефективну методіку управління ресурсами, кадрами, інформацією, провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, сформулювати сприятливу суспільну думку тощо. В Україні, як і в інших країнах

світу, активно розвивається та запроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку. Це пов'язано з перевагами цього методу для всіх основних учасників цього процесу. Нині суттєво видозмінюються функції, що реалізуються під час планувального процесу, зазнає змін сама роль планування в системі місцевого управління. Воно все більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності тери-

торій і регіонів, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів. Така активізація планувальної діяльності, з одного боку, є закономірним етапом розвитку регіонів та окремих територій, з іншого – намаганням регіонів знайти адекватні інструменти, які б допомагали відповісти на виклики сучасного глобалізованого світу, коли істотно пришвидшуються різноманітні зміни, в тому числі політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні.

Тому однією з найважливіших проблем забезпечення розвитку території є розроблення стратегії залучення інвестицій, що дасть змогу підвищити конкурентоспроможність місцевої економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання конкурентоспроможності та стратегічного розвитку відображено в наукових працях О. Берданової, В. Вакулєнка [1], І. Дегтярьової [2], І. Дунаєва [3], В. Куйбіди [4], В. Мамонної [5], О. Лукашова [6], В. Рубцової [7] та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак це ще відносно новий напрям для науки державного управління й потребує з'ясування, яка саме стратегія буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності територій і які умови потрібні для прискорення відповідних соціальних та економічних процесів.

Метою статті є визначення стратегічних перспектив розвитку території за допомогою проведення SWOT-аналізу, що дасть змогу підвищити конкурентоспроможність цієї території та розробити конкурентні стратегії залучення інвестицій.

Виклад основного матеріалу. Оскільки конкуренція – це свого роду боротьба, то для характеристики конкурентних стратегій, як правило, застосовуються «військові» терміни: напад, партизанський напад, оборона, зміцнення, агресивний захист тощо. Що стосується питання, яка стратегія краще, то все залежить від обраних пріоритетів, статусу території й місцевих підприємств щодо конкурентів і низки інших факторів.

Конкурентна стратегія території розробляється для формування конкурентних переваг території з погляду підвищення її привабливості для інвестицій (бюджетних, корпоративних, банківських).

Щоб забезпечити привабливість конкретної території порівняно з альтернативними видами вкладень (на іншу територію, на фінансовому ринку тощо), пропонуємо проаналізувати види конкуренції за інвестиції, виходячи з класичної моделі п'яти сил конкуренції, розробленої

М. Портером. Відповідно до цієї моделі, найбільш сильна конкуренція має місце між конкурентами в галузі за величину ринкової частки. При цьому на неї впливають чотири сили: з боку постачальників, клієнтів, організацій та інших галузей, товарів-замінників. Оскільки конкурентна сила постачальників пов'язана з потребами в сировині, комплектуючих, технологіях, кадрах, інформації, вони мають можливість впливати на ефективність функціонування організації шляхом обмеження постачань, варіювання їх якості тощо, а конкурентна сила покупців (клієнтів) полягає в тому, що вони визначають попит.

Протиборство з боку потенційних конкурентів виникає тоді, коли є ймовірність, що організації з інших сфер і галузей зможуть ввійти в цю сферу. У деяких випадках продукція, вироблена організацією, має подібне функціональне призначення з продукцією, виробленою іншими організаціями із цієї або іншої галузі. У таких випадках середньостатистичний покупець може «переключатися» з одного товару на інший із подібними функціональними характеристиками – товар-замінник. На нашу думку, незважаючи на те що застосування терміна «конкуренція» в управлінні територією викликає в деяких фахівців певні заперечення, цю модель можна цілком використовувати для залучення інвестицій на конкретну територію. Оскільки з погляду залучення інвестицій на територію існують конкуренти, нам необхідно не тільки проаналізувати види конкуренції, а й розглянути можливі ситуації та відповідні їм конкурентні стратегії, щоб вибрати стратегію, найбільш прийнятну для конкретної території й найбільш привабливу для інвесторів. Отже, розглянемо, як інтерпретувати модель п'яти сил конкуренції М. Портера в частині управління територією з метою залучення інвестицій (рис. 1).

Отже, на інтенсивність твердої конкуренції сусідніх територій за інвестиції впливають такі фактори: ставлення вищих органів до цієї території; відносини з нижчими адміністраціями, що залежать від того, скільки рівнів управління є на цій території; привабливість вкладень в інші сфери, не пов'язані із цією територією (наприклад, спекулятивні операції на фондовому ринку); вкладення в галузі, що побічно пов'язані із цією територією, але прямо не впливають на її розвиток (наприклад, вкладення в підприємство, розташоване на цій території, власники якого – нерезиденти і вища адміністрація, головні структури з інших регіонів, що спричиняє експорт капіталу).

Для забезпечення припливу інвестицій на територію необхідно впливати на такі фак-

тори, як вибудовування відносин із вищою та нижчою адміністраціями, забезпечення найкращого співвідношення «ризик – прибутковість капітальних вкладень» в економіку території за максимальним числом альтернативних видів інвестування.

Варто зазначити, що формування стратегії залучення інвестицій пов'язано, з одного боку, з тими заходами, що вживаються самою адміністрацією в цьому напрямі, з іншого боку, безпосередньо з управлінням економікою території, що може здійснюватися через вплив на прийняті рішення голосуючими акціями, установлення пільг, участь у проведенні переговорів, пошук контрагентів, розроблення проектів, кредитування, прийняття гарантійних зобов'язань тощо. При цьому формування конкурентної стратегії може здійснювати або підрозділ у складі місцевої адміністрації, що займається інвестиційною політикою, або уповноважена юридична особа.

Отже, усю сукупність конкурентних стратегій залучення інвестицій на розвиток території можна умовно розділити на чотири основні групи: корпоративні, глобальні, базові й функціональні [9, с. 287–288]. Пропонуємо розглянути кожен групу стратегій більш докладно й використовуємо для цього порівняльну

таблицю, у якій продемонструємо можливість використання тієї чи іншої стратегії з погляду її переваг і недоліків стосовно залучення інвестицій на розвиток території (таблиця 1).

Варто зазначити, що розглянуті стратегії відносно можуть бути застосовані для залучення інвестицій у розвиток території. В остаточному підсумку все залежить від аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей території, результати якого й дадуть можливість визначити перспективи її розвитку, що, у свою чергу, допоможе сформуванню необхідної стратегії залучення інвестицій.

Однак у будь-якому випадку інвестиційний клімат сприятливо впливає на розвиток економіки території. Реалізація інвестиційних проектів дає змогу створювати додаткові робочі місця і зберігати наявні. Крім того, це додаткові нарахування до бюджету у вигляді різних податків і зборів, надання визначених пільг.

Для визначення стратегічних перспектив розвитку території пропонуємо скористатися SWOT-аналізом, що являє собою аналіз сильних і слабких сторін території, можливостей і потенційних загроз з боку зовнішнього середовища [9, 164–166]. При цьому можливості (альтернативи) визначаються як дещо, що дає шанс зробити щось нове – поліпшити рівень

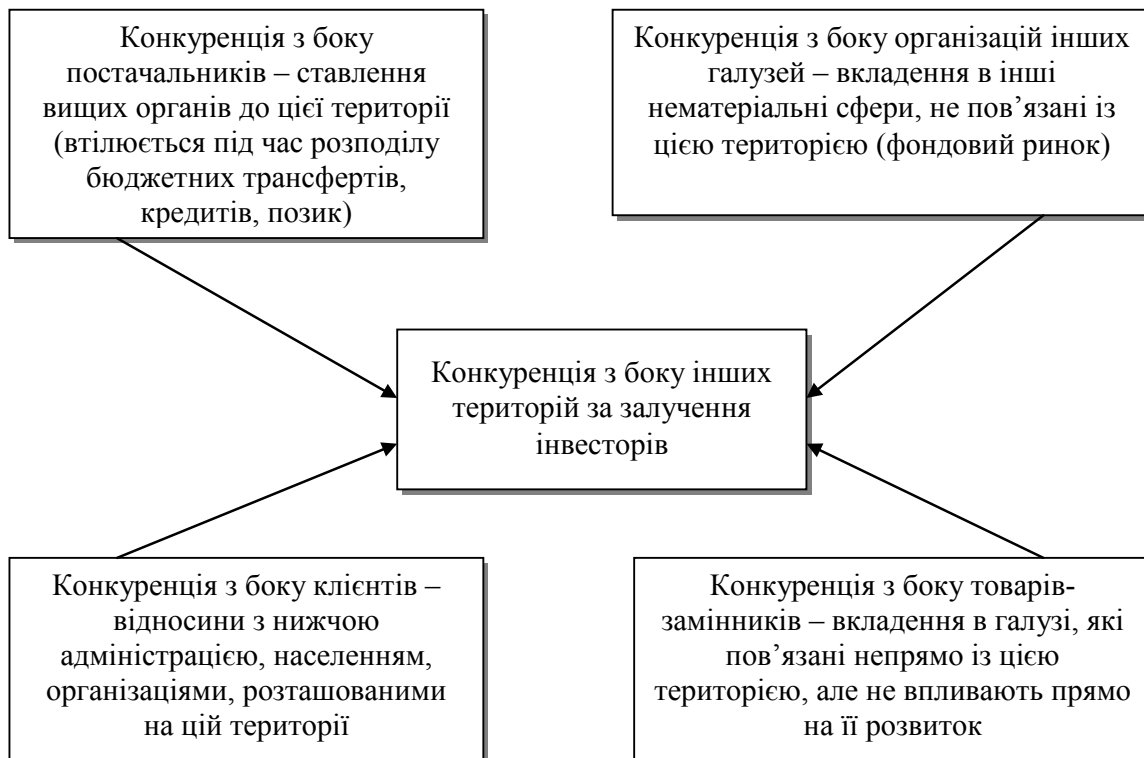


Рис. 1. Аналіз конкуренції території за інвестиції за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера

*Побудовано на основі джерела [8, с. 30–32]

життя населення території, розвинути місцеву промисловість тощо. Загроза – це те, що може завдати шкоди території, позбавити її наявних переваг. Тільки після завершення всебічного оцінювання зовнішнього і внутрішнього стану конкретної території можна приступити до розгляду реальних варіантів дії з вибору стратегічних альтернатив. Стратегії повинні будуватися на сильних позиціях із максимальним використанням можливостей. Оскільки

кожна територія зіштовхується з різним набором можливостей і загроз і кожна має свої сильні та слабкі сторони, і стратегія кожної території в результаті буде унікальною.

Проведемо дослідження перспектив розвитку території на прикладі Апостолівської об'єднаної територіальної громади (далі – ОТГ). Для цього проаналізуємо її сильні та слабкі сторони, можливості й загрози (таблиця 2).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця конкурентних стратегій залучення інвестицій для розвитку території

Вид стратегії	Характеристика стратегії	Недоліки стратегії	Можливість використання стратегії
1. Корпоративні: – стратегія вертикальної інтеграції; – стратегія кластерного управління	Об'єднання з постачальниками й/або споживачами товарів, робіт, послуг місцевих фірм основана на ідеї формування й підтримки пов'язаних груп (кластерів) конкурентних підприємств або галузей, ядро яких розташовано на цій території	Необхідність великих інвестицій, наявність ризику вступу в нові сфери бізнесу, труднощі перебудови процесу з появою проривних технологій, неможливість використання переваги ефекту масштабу	Для місцевих організацій ця стратегія означає більш тісне співробітництво з вищими (зворотна інтеграція) або нижчими рівнями управління (пряма інтеграція) Можливість підтримки процесів утворення кластерів за допомогою налагодження міцних горизонтальних і вертикальних зв'язків міжтериторіального й міжрегіонального співробітництва та економічних методів впливу (пільгові податкові режими, розподіл ресурсів)
2. Базові: – стратегія мінімізації витрат; – стратегія інновацій	Передбачає встановлення оптимального значення обсягу виробництва, просування і збуту Придбання конкурентних переваг під час створення принципово нових товарів або технологій	Може використовуватися тільки під час економічного регулювання, координації місцевої промисловості	На формування цієї стратегії місцева адміністрація може впливати на права акціонера, засновника, члена піклувальної ради або як зовнішній консультант, а також через допомогу в установленні зовнішніх ділових зв'язків для зміцнення каналів збуту, місцевих підприємств у разі досягнення ними оптимального обсягу виробництва. Вимагає застосування нових управлінських технологій
3. Глобальні: – стратегія диверсифікованості	Включення до муніципального портфелю нових сфер бізнесу	Організації, що входять, можуть мати слабкі стратегічні відповідності	Надання підтримки під час виходу на міжнародні ринки місцевих підприємств, входження в різні міжнародні муніципальні союзи й ради
4. Функціональні: – наступальні; – оборонні; – стратегія лідера	Сукупність заходів щодо утримання конкурентних переваг характеру, що випереджає Реалізація заходів, що мають характер реакції Збереження зайнятих позицій		Використовується для захисту від конкурентів підприємств території і самої місцевої адміністрації Агресивна маркетингова програма, постійне впровадження управлінських інновацій, розроблення й реалізація проектів. Частка в одержуваних інвестиціях (як характеристика території) значно перевершує ринкові частки інших і ймовірність її зниження мінімальна

* Складено на основі джерела [9, с. 287–288]

Отже, ця матриця дає змогу, з одного боку, виявити сильні і слабкі сторони, можливості й загрози, з іншого боку – досліджувати перспективи розвитку ОТГ й розробити відповідну стратегію.

Апостолове – адміністративний центр Апостолівської ОТГ, водночас ще наявного Апостолівського району. Навколо адміністративного центру – колись розвинута, а тепер занедбана сільськогосподарсько-промислова

Таблиця 2

SWOT-матриця для оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища Апостолівської ОТГ

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
<ul style="list-style-type: none"> – потужна сільськогосподарська продукція; – наявність значної кількості малих підприємств; – наявність залізничного вузла; – наявність сучасних підприємств; – значні розміри ОТГ; – існування громадського активу (близько 20%); – соціальне забезпечення; – освіта (мережа дитячих садочків, шкіл, позашкільних закладів); – наявні площі під промислову діяльність; – побутові послуги (у місті); – висококваліфіковане банківське обслуговування; – наявність ЦНАПу; – існування Центру підготовки та перепідготовки робітничих кадрів; – природні ресурси місцевого значення; – розвинута газорозвідна мережа; – мережа водогонів у найбільших селах громади та можливості її розширення; – історичні пам'ятки; – розміщення в Апостоловому колишніх районних, а нині міських установ: амбулаторій (2), бібліотек (2), будинку культури, школи естетичного виховання; – розвинута художня самодіяльність у селах громади; – сприятливі кліматичні умови для розвитку – відновлювальної енергетики 	<ul style="list-style-type: none"> – зацікавленість міжнародних донорів першими ОТГ; – гарантовані державою можливості використання коштів ДФРР на розвиток інфраструктури; – можливості використання «екологічних» коштів; – партнерські стосунки із Зеленодольською ОТГ; – державна програма підтримки опорних шкіл; – зростання зацікавленості в Європі відновлювальними джерелами енергії; – можливість безмитного постачання сільськогосподарських товарів на ринок ЄС відповідно до умов посиленої зони вільної торгівлі; – зростання попиту на сільськогосподарські товари на світових ринках; – партнерські зв'язки з іншими ОТГ та можливість використання їхнього досвіду; – зростання зацікавленості екологічним туризмом
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Небезпеки й загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> – рівень фінансової спроможності громади; – зруйнованість зрошувальних систем; – низька громадянська активність більшості мешканців громади; – незадовільний стан доріг між населеними пунктами громади; – нестача хороших лікарів; – проблеми з постачанням води у місті Апостоловому; – рівень комунальних послуг; – транспортна інфраструктура; – високий рівень безробіття; – стихійні сміттєзвалища, не завершено облаштування міського сміттєзвалища; – звичка ухилятися від сплати податків; – брак систематичної роботи з молоддю; – катастрофічний стан споруд для очисних стоків; – занедбані спортивні об'єкти; – брак стійкого доступу до інтернету в деяких селах громади; – брак сучасних культурно-розвивальних і спортивних осередків; – брак відповідним чином обладнаних місць відпочинку; – міський музей; – соціальна маргіналізація частини мешканців громади; – рівень готельних послуг 	<ul style="list-style-type: none"> – існування поблизу громади осередків, до яких тяжіє робоча сила (насамперед Кривого Рогу); – перетинання повноважень із районною владою; – екологічна й техногенна загроза з боку Криворізької ТЕС; – негативний вплив Каховського водосховища на природне середовище; – обмеження внутрішніх ринків (Донбас, Крим) і зовнішніх (Росія)

* Складено на основі джерела [10, с. 18-20]

територія. Нова громада прийняла від району більшість його попередніх проблем, серед них – проблемну промислову зону, транспортну інфраструктуру, соціальну сферу.

Серед сильних сторін Апостолівської ОТГ ключовим є поєднання трьох елементів: родючі землі навколо (чорноземи), розвинута транспортна інфраструктура (річка Дніпро, автодорога, залізниця), готовність мешканців до ризику. Також важливою є наявність кадрового потенціалу, зокрема фахівців у певних вузьких галузях. Це дає громаді змогу забезпечувати фактично весь визначений законодавством України спектр публічних послуг. Серед інших переваг відзначимо наявність ресурсів місцевого значення та можливостей для розвитку сфери рекреації. Творче використання так сформованих міцних сторін громади може мати істотний вплив на динамічний розвиток Апостолівської ОТГ найближчими роками.

Для нівелювання впливу слабких сторін громади на її розвиток необхідно звернути особливу увагу на негативні демографічні тенденції (річні показники природного приросту населення), на безпеку та інтеграцію мешканців міста й села, а також на створення сприятливих умов для інвестицій на теренах громади, насамперед стан доріг. Крім того, до слабких сторін Апостолового належить низький рівень громадянської активності, брак системної роботи з молоддю, а також майже цілковита відсутність систем зрощення на посушливих землях.

Із зовнішніх чинників найбільший вплив, водночас позитивний і негативний, на розвиток Апостолового справляє близьке розташування міста Кривого Рогу. Крім того, існує суттєва екологічна загроза з боку Криворізької ТЕС. Інші загрози не мають такого гострого характеру, але варто зважати на вплив складних відносин із районною владою. Багато шансів пов'язано з розвитком аграрно-промислових кластерів і доставкою товарів до Кривого Рогу. Але разом із тим Кривий Ріг є конкурентом під час пошуку роботи, розваг і місця проживання для нинішніх і потенційних мешканців Апостолового.

Серед можливостей виділимо таке: на світових ринках продовольства складається сприятлива кон'юнктура для продажу сільськогосподарських товарів, що відкриває додаткові шанси для Апостолівської ОТГ. Варто також пам'ятати, що Апостолівська ОТГ розташована на територіях із високим рівнем безробіття, і це може бути чинником, що суттєво негативно впливає на використання сильних сторін громади і зовнішніх шансів.

У свою чергу, це призводить до високого рівня трудової міграції та «вимивання» кадрового потенціалу.

До проектів, що матимуть стратегічне значення, належать:

- розвиток досі майже незадіяної колишньої промислової зони, для цього необхідно розробити кілька інвестиційних проектів і надати потенційним інвесторам найкращі умови для ведення бізнесу;

- здійснення заходів зі стимулювання створення агропромислових кластерів у громаді, зокрема створення субрегіонального торгівельно-інформаційного майданчика для дрібних, малих і середніх сільгоспвиробників;

- комплексне й бажано одночасне рішення зі встановлення вуличного освітлення в усіх населених пунктах громади;

- формування сучасного урбаністичного обличчя адміністративного центру громади;

- реіновація місцевості в центрі м. Апостолового навколо водойм у центрі міста;

- здійснення низки різногалузевих (секторальних) проектів, спрямованих на формування почуття безпеки на теренах громади;

- створення сучасних місць соціальної інтеграції мешканців громади за інтересами та віковими групами.

Зрештою, всі проекти, що здійснюватимуться, матимуть на меті створення максимально комфортних умов проживання на території громади, привабливих як для місцевих мешканців, так і для нинішніх жителів великих міст.

Висновки. Підсумовуючи висновки SWOT-аналізу, варто зауважити, що в Апостолівській ОТГ бачимо рівновагу сильних і слабких сторін. Водночас у разі зовнішніх чинників можливості переважають над загрозами.

Отже, варто окреслити стратегічні цілі Апостолівської ОТГ, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність цієї території, розробити стратегію залучення інвестицій і дадуть мешканцям змогу вирішити проблеми з модернізації інфраструктури, налагодження співпраці всередині громади, розвинення місцевої економіки, поліпшення екологічного становища.

Стратегічна мета № 1. Надання сприятливих умов для створення й розвитку бізнесу в громаді: створення місцевих спеціалізацій товарів і послуг; інтеграція місцевого економічного середовища з метою покращення умов ведення бізнесу; організація системи освіти й для осіб, які розпочинають економічну активність; підтримка розвитку малих спеціалізованих сільськогосподарських виробників.

Стратегічна мета № 2. Покращення умов життя шляхом підвищення доступності та

якості комунальних і соціальних послуг: розбудова комунальної інфраструктури на сільських територіях громади; підвищення доступності соціальних послуг; покращення громадської безпеки; збільшення надання транспортних послуг із обслуговування населення всередині громади; розбудова та покращення якості мережі доріг; підвищення якості освітньої інфраструктури; покращення доступності та якості води; забезпечення доступу до якісної освіти; будівництво й модернізація спортивно-відпочинкової інфраструктури; підвищення доступності пропозицій сфери культури.

Стратегічна мета № 3. Інтегрована громада та згуртоване суспільство – через розвиток соціального капіталу: будівництво ідентичності громади; підтримка сільських і місцевих ініціатив; будівництво та поліпшення якості громадських місць як місць інтеграції й таких, що слугують розвитку громадянського суспільства; підтримка діяльності неурядових організацій і розвиток суспільної участі; будівництво економічної спроможності самоврядування.

Стратегічна мета № 4. Захист природних ресурсів і здоров'я населення: забезпечення належного рівня охорони здоров'я мешканців громади; розроблення систем екологічно чистої утилізації відходів і стічних вод.

Стратегічна мета № 5. Розвиток туризму: проведення туристичних заходів і діяльності; поширення інформації про можливості туризму Апостолівської громади; інституційна підтримка для розвитку туризму.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка

децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.

2. Дегтярьова І.О., Сокіл В.В. Сутність фінансової конкурентоспроможності регіону як об'єкта публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2017. № 1. С. 76–83.

3. Дунаєв І. Механізми формування регіональної економічної політики в умовах «нової нормальності». *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 2. С. 64–74.

4. Куйбіда В.С. Проблеми та напрями результативного проведення реформ місцевого самоврядування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2018. № 4. С. 5–13.

5. Мамонова В.В., Троян М.О. Удосконалення організаційної структури стратегічного планування розвитку міст. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 127–132.

6. Лукашов О. Механізми державного регулювання стратегічного розвитку регіону. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 2. С. 75–83.

7. Рубцова В.Н., Шарикова І.В., Фефелова Н.П. Територіальний аспект стратегічного управління соціальними факторами конкурентоспроможності населення сільських муніципальних районів. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 7–8 (2). С. 61–64.

8. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

10. Стратегія розвитку Апостолівської ОТГ на 2017–2025 рр. Дніпропетровська область URL: https://apost.otg.dp.gov.ua/storage/app/sites/7/Nasha_gromada/Stratehiia%20rozvytku%20Apostolivskoi%20OTG/_rozvytku%20Apostolivskoi%20OTG.pdf.