

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконала: студентка 4-го курсу, гр. 6.2810-пуа
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
Д.А. Кишка

Керівник: професор кафедри соціальної
філософії та управління,
доцент, д.філос.н. Глазунов В.В.

Рецензент: доцент кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи
доцент, к.держ.упр. Касьяненко Д.В.

Запоріжжя - 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління

Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи

_____ Т.І.Бутченко

« _____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кишці Дар'ї Андріївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Стратегічне управління в органах місцевого самоврядування

керівник роботи Глазунов Володимир Володимирович, д. ф. наук., професор

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом ЗНУ від «18» січня 2024 року № 77-с

2. Строк подання студентом роботи 6 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: нав.-метод. посібник. Харків, 2019. 138 с.; Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава, 2017.; Адміністративне управління територіальними громадами: навч. посіб./ В. М. Бабаєв та кол. авт. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити стан розробленості проблематики стратегічного управління в органах місцевого самоврядування. 2. Визначити основні поняття дослідження: «стратегічне управління», «стратегія», «орган місцевого самоврядування». 3. Визначити принципи та методи дослідження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування. 4. Розкрити сутність та особливості формування стратегічного управління в органах місцевого самоврядування. 5. Дослідити організаційно-правовий супровід впровадження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування. 6. Проаналізувати партисипативну модель, як демократичну особливість стратегічного управління в органах місцевого самоврядування. 7. Порівняти український та іноземний досвід стратегічного управління в органах місцевого самоврядування. 8. Сформулювати перспективи розвитку партисипативного стратегічного управління в органах місцевого самоврядування.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) немає _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Глазунов В.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	02.02.2024	02.02.2024
Розділ 2	Глазунов В.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	11.03.2024	11.03.2024
Розділ 3	Глазунов В.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	03.04.2024	03.04.2024

7. Дата видачі завдання _____ 18 січня 2024 року _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Листопад – грудень 2023	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Січень – лютий 2024	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Січень – лютий 2024	виконано
4.	I розділ	Лютий – березень 2024	виконано
5.	II розділ	Березень – квітень 2024	виконано
6.	III розділ	Квітень – травень 2024	виконано
7.	Систематизація висновків	Травень 2024	виконано
8.	Нормоконтроль	Травень 2024	виконано

Студент _____ Д.А. Кишка

Керівник роботи _____ В.В. Глазунов

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 67 сторінок, 56 позиції у списку літератури.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Мета дослідження: пошук ефективних інструментів для оптимізації процесу стратегічного управління в органах місцевого самоврядування на основі комплексного аналізу системи стратегічного управління та його складових.

Об'єкт дослідження: система управління в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: стратегічне управління в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження: системний аналіз, SWOT-аналіз, синтез, аналіз законодавчої бази, узагальнення.

Новизна дослідження: партисипативне стратегічне управління здатне підвищити ефективність системи публічного управління в органах місцевого самоврядування шляхом вдосконалення інструментів участі у прийнятті стратегічних рішень.

Гіпотеза: активна залученість громадян до стратегічного управління здатна підвищити ефективність системи управління територіальною громадою.

Висновки: 1. Стратегічне управління в органах місцевого самоврядування є актуальним і важливим в контексті розвитку управлінських структур сучасного українського громадянського суспільства та оптимізації управлінських процесів.

2. Повноцінний розвиток стратегічного управління в органах місцевого самоврядування залежить від розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього середовища в контексті якого знаходяться публічні органи влади. Система стратегічного управління в органах місцевого самоврядування потребує перш за все вдосконалення законодавчої бази та активного функціонування наявних інструментів стратегічного управління в тому числі забезпечення участі громади в прийнятті стратегічних рішень.

3. Партисипативний підхід стратегічного управління в органах місцевого самоврядування сприяє побудові відкритого, демократичного та сталого громадянського суспільства, де громадяни беруть активну участь у прийнятті стратегічних рішень.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	8
1.1. Стан розробленості проблематики стратегічного управління в органах місцевого самоврядування	8
1.2. Визначення основних понять дослідження: «стратегічне управління», «стратегія», «орган місцевого самоврядування»	14
1.3. Методи та принципи дослідження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування	23
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	28
2.1. Сутність та особливості формування стратегічного управління в органах місцевого самоврядування	28
2.2. Організаційно-правові супровід впровадження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування	33
2.3. Партисипативна модель як демократична особливість стратегічного управління в органах місцевого самоврядування	40
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	46
3.1. Порівняльний аналіз партисипативного стратегічного управління в органах місцевого самоврядування українського та іноземного досвіду.....	46
3.2. Перспективи розвитку партисипативного стратегічного управління в органах місцевого самоврядування	51
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У світлі стрімкого розвитку глобальних подій та появи нових викликів і загроз постійно виникає необхідність у пошуку та удосконалення системи управління в Україні як у кількісному, так і у якісному вимірах. Здатність системи управління адаптуватися до цих змін і ефективно керувати ними стала важливою темою протягом останнього століття. У цей період було розроблено безліч теорій, концепцій та інструментів які сприяють оптимізації управлінського процесу на всіх рівнях. Проте, досягнення результативності управління залежить від багатьох зовнішніх факторів, які необхідно враховувати при виконанні завдань у сфері публічного управління та адміністрування.

Кожна розглянута тема націлена на дослідження об'єкта управлінських відносин в Україні, спрямована на пошук нових методів для покращення системи управління та підвищення її ефективності. Однак при аналізі результатів практики стає очевидним, що коріння проблеми управління глибше, ніж може здатися, на перший погляд. Якісна система управління та менеджменту в Україні ще не сформована повною мірою, проте розвиток науково-дослідницької діяльності не зупиняється, що дозволяє сподіватися на поступове покращення управління в майбутньому та отримання більш ефективних результатів.

Розглядаючи систему управління, важливо аналізувати обидві сторони процесу управління, щоб розуміти причинно-наслідкові зв'язки між суб'єктом та об'єктом управління. Це дозволяє виявити нові можливості та з'ясувати корені проблеми, відповідаючи на питання: «Чому так відбувається? Чому в Україні спостерігаються низькі показники довіри до влади та системи публічних органів влади? Чому ефективність публічно управлінської діяльності залишається низькою? Чому не використовується потенціал на повну?» Чому, чому і ще багато таких чому. Ці питання виникають через низку причин, серед яких можуть бути неефективні механізми управління, недостатня прозорість та відкритість процесів, корупція, бюрократія, недостатня компетентність та професіоналізм управлінського персоналу, відсутність адекватного контролю та

відповідальності персоналу, відсутність адекватного контролю та відповідальності за рішення та дії, а також інші соціально-економічні та політичні фактори. Дослідження цих причин дозволить визначити шляхи для подолання проблем та покращення системи управління в Україні.

Сформована низка поглядів на систему управління в Україні визначається не лише поверховим аналізом, але й глибоким розглядом вченими структури управління в різних сферах діяльності. Проведені дослідження засвідчують, що існують численні перешкоди, що заважають сталому розвитку країни. Проте, варто зазначити, що такі явища, як корупція, військові конфлікти та низький рівень економічного розвитку виступають скоріше наслідками системних проблем, ніж причинами.

Причинами цього є насамперед безсистемне управління розвитком, визначення національних цілей та стратегій на кожному рівні управління, безсистемна робота з пропагандою та визначення пріоритетів. В Україні управління часто асоціюється з «брудною політикою», що спричиняє низький рівень довіри між владою і громадою. Це особливо загострюється в умовах повномасштабної війни, коли потребується максимальна єдність. Для вирішення цих проблем в Україні необхідна системна робота з наративами, які формувалися дуже довго. Потрібна системна робота у всіх сферах життєдіяльності й саме визначення напрямів та мети цієї роботи необхідно проводити через ефективні інструменти управління. [1]

На сьогодні спостерігається активний розвиток напрямку роботи зі стратегічними документами в публічних органах влади. Розробка стратегій сталого розвитку, стратегічних планів та програм, а також програм комплексного відновлення та планів відновлення територіальних громад, що спрямовані на комплексне забезпечення сталого розвитку країни. Зокрема особливе значення в цьому процесі мають органи місцевого самоврядування, які є ключовими учасниками у формування та впровадженні нової системи управління.

Адже після 10 років реформи децентралізації виявляється, що органи місцевого самоврядування постійно стикаються все з новими й новими

проблемами та викликами, що потребують нових методів управління наявними ресурсами. Власне ці проблеми та перешкоди стимулюють пошук ефективних інструментів, які можливо швидко впровадити та досягти значних якісних та кількісних результатів. [51]

Розвиток громади визначається розвитком демократії та самоуправління в тому числі інституцій які забезпечують ці процеси. Тому сьогодні в громадах для сталого розвитку економічної, соціальної, політичної та культурної сфер необхідне партнерство, що налагодить взаємодію між громадою та владою діалог та дасть змогу працювати разом для розвитку територіальних громад.

Втім для забезпечення такої системи управління потрібен швидкий інституційний розвиток. Адже здатність механізмів забезпечення участі громадян в публічно-управлінських рішеннях на сьогодні дуже низька, а потреба висока. В цьому й полягає робота органів місцевого самоврядування та інших органів публічної влади здійснювати ефективну публічно-управлінську діяльність.

На пошук таких інструментів управління було витрачено багато часу та сил протягом останнього століття по всьому світі. В Україні ж науково-дослідницька діяльність не гаяла часу й активно проводила наукові дослідження пристосовуючи їх до українських реалій, аби відповідати сучасним вимогам світових стандартів.

Наукові дослідження відкрили управлінській сфері нові можливості стратегічного управління, що відповідає за процес ухвалення управлінських рішень щодо майбутнього. Дослідження стратегічного управління почалося зі сфери виробництва у 60-70-х роках, а в кінці 20 століття досягло публічних органів влади. Дослідниками, що здійснили вагомий внесок у розвиток стратегічного управління в загальній системі управління стали: І. Ансов, Г. Мінцберг, Дж. Брайсон, П. Джойсон із закордонних дослідників та серед українських: Ю.О. Юрченко, О.М. Петухова, О.В. Ставицький, А.О. Дегтяр та Т.М. Сорочан.

Еволюція стратегічного управління стала необхідністю в умовах швидкого розвитку виробничих потужностей, що стало викликом для держави, як регулятора суспільних економічних відносин. Сьогодні органи влади стали незамінним суб'єктом здійснення стратегічного управління в контексті загального людського розвитку та забезпечення потреб громадян. Однак вони також стикаються із новими викликами, такими як війна, суспільний розкол, низький рівень активності та мотивації, демографічна криза, руйнування економічної, соціальної та інфраструктурної сфер. Тому, у сфері публічного управління та адміністрування необхідне формування стратегічного мислення для здійснення свідомого та конструктивного управління на всіх рівнях управління з використанням наявних ресурсів. [55]

Об'єктом дослідження є система управління в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є стратегічне управління в органах місцевого самоврядування.

Проблемою дослідження є низький рівень функціональності наявних інструментів стратегічного управління в органах місцевого самоврядування.

Метою дослідження є пошук ефективних інструментів для оптимізації процесу стратегічного управління в органах місцевого самоврядування на основі комплексного аналізу системи стратегічного управління та його складових.

Досягнення цієї мети потребує виконання таких завдань:

- дослідження стану розробленості проблематики стратегічного управління в органах місцевого самоврядування;
- визначення основних понять дослідження: «стратегічне управління», «стратегія», «орган місцевого самоврядування»;
- визначення принципів та методів дослідження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування;
- розкриття сутності та особливостей формування стратегічного управління в органах місцевого самоврядування;

- дослідження організаційно-правового супроводу впровадження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування;
- аналіз партисипативної моделі, як демократичної особливості стратегічного управління в органах місцевого самоврядування;
- порівняння українського та іноземного досвіду стратегічного управління в органах місцевого самоврядування;
- сформулювати перспективи розвитку партисипативного стратегічного управління в органах місцевого самоврядування.

Гіпотеза дослідження: активна залученість громадян до стратегічного управління здатна підвищити ефективність системи управління територіальною громадою.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Стан дослідження проблематики стратегічного управління в органах місцевого самоврядування

Виявлення проблематики стратегічного управління в органах місцевого самоврядування виявляється не лише актуальним, але й важливим у контексті розвитку сучасних управлінських структур. Система управління, як складна та динамічна структура відбиває взаємозв'язок її елементів, методів та процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Вивчення цієї системи передбачає детальний аналіз кожної складової з метою виявлення нових можливостей для її оптимізації та підвищення ефективності.

У центрі системи управління лежать управлінські відносини між суб'єктом та об'єктом управління. Для розуміння цих відносин необхідно аналізувати їхній характер та умови за яких вони виникають. Переважно об'єктом та суб'єктом управління виступають люди, предметом же виступають людські відносини. Так стратегічне управління, як нова парадигма управління, спрямоване на оптимізацію та підвищення різноманітних процесів [27].

Аналіз системи стратегічного управління починається з дослідження системи управління загалом. На початку 19 століття через посилення виробництва та зростання важливості економічної сфери почалися з'являтися нові теорії та концепції управління, які відображали потреби суспільства та розвитку держави. Загально відомі теорії, як теорія максимізації прибутку А. Маршалла, теорії та концепцій управління А. Файоля, Р. Емерсона, Г. Форда, П. Друкера та інших, які заклали фундамент для дослідження окремих складових загальної системи управління з метою її вдосконалення та мінімізації ризиків у майбутньому.

Саме, як можливість прогнозування майбутнього управління почали розглядати стратегічне управління у 1960-х роках для аналізу внутрішнього середовища, а не зовнішнього, що виявилось переломним моментом для бізнесу та організацій в загальному контексті. До того, стратегічне управління розглядалось більше для оптимізації процесів на підприємствах чи організаціях, які містять складні операційні задачі.

Поняття «*стратегічне управління*» вперше було введено в 60–70-х роках 20 століття для визначення відмінності між поточним управлінням на рівні виробництва та менеджментом, що здійснювалося для прогнозування майбутніх подій на високому рівні [26 с. 12-20].

Загалом розвиток стратегічного управління у сфері підприємництва можна окреслити 4 етапами, які визначив В.М. Бабаєв з іншими авторами:

1. Бюджетування від початку 20 ст., основною функцією якого було короткострокове планування діяльності організації, що мало форму бюджетування. Основною метою було раціональне розподілення бюджету на відповідний рік.

2. Довгострокове планування з'являється вже в 50–60-ті рр. 20 ст. Довгострокове планування виникло внаслідок науково-технічної революції, появи транснаціональних корпорацій, диверсифікації товару. Власне довгострокове планування діяльності базувалося на принципі перенесення тенденцій розвитку на майбутнє, що забезпечувало б стабільність бізнес процесів.

3. Стратегічне управління 60–70-х рр. 20 ст., саме цей етап є визначним, адже починається вдосконалення стратегічного планування, який переростає у стратегічне управління, як в країнах Західної Європи, так і США. Стратегічне планування розвитку організації ґрунтувалося на перевазі концепцій організації як відкритої системи на мікрорівні та на розвитку прогнозування. В цей час визначається термін «стратегічне управління», що визначається як процес здійснення заходів із планування та регулювання цих планів на майбутнє.

4. Стратегічне управління 70-х рр. 20 ст., кінцевий етап під час якого на конференції з питань стратегічного управління в м. Пітсбург у США визначаються основні напрями стратегічного управління, що закладають основи для розвитку сучасної концепції стратегічного управління [1 с. 36-41].

Періодизацію становлення стратегічного управління від процесу бюджетування до сучасної системи управління майбутнім досліджували також сучасні автори, такі як: Ю.О. Юрченко, О.М. Петухова, О.В. Ставицький, А.О. Дегтяр та Т.М. Сорочан. В основу дослідницьких праць розвитку стратегічного управління дані автори розглядали та аналізували наукові праці Джеймса МакКінзі «Бюджетний контроль» 1922 року, засновник компанії McKinsey&Co, яка пізніше стала впроваджувати на практиці та вдосконалювати принципи стратегічного управління.

Найважливішою працею на етапі розвитку концепції стратегічного планування стала праця Альфреда Чандлера «Стратегія та структура: глави історії американського промислового підприємства», 1962 рік, в праці було сформовано ключові концепції сучасної теорії менеджменту на основі аналізу розвитку таких американських компаній, як Du Pont, General Motors, Standard Oil і Sears Roebuck, які, на його думку є прикладами компаній, що дозволяють виявити достатньо загальні тенденції. Чандлер визначив стратегію, як визначальну ознаку основних довгострокових цілей підприємства та вніс вагомий внесок у формування терміну «*стратегічне управління*».

Пізніше такою ж визначною стала робота І. Ансова, «Корпоративна стратегія», опублікована 1965 року та дала можливість розглядати стратегію, як новий вимір майбутнього управління та містила в собі алгоритми процесу визначення стратегічної поведінки фірми. І. Ансову також присвоюють запровадження терміну «*стратегічне управління*», він також визначив класифікацію стратегічних рішень по сферах, а саме стратегічні, що пов'язані із виробництвом; адміністративні, управління структурами та розподілом ресурсів; та оперативні для регулювання оперативних процесів фінансової системи, контролю за самими процесами.

Новим революційним підходом до розуміння «стратегії» стала праця М. Портера, 1980 року, в якій він розглядав не окремі компанії, а весь сектор промисловості, вийшовши на мікроекономічний рівень, що дало поштовх розвитку конкурентного середовища.

Ще однією класичною працею дослідження стратегічного управління стала праця «Стратегічний менеджмент» А. Томпсона, який досліджував не тільки внутрішнє середовище, а й зовнішнє, що відкрило нові горизонти для вивчення впливу зовнішніх чинників на організацію.

О.М. Петухова та О.В. Ставицький також аналізували вищенаведені праці починаючи з 60-х років. Зокрема вони приділяли увагу працям українських дослідників, таких як: В.А. Белошапки, Г.В. Загорій та А.П. Наливайка, які розглядали стратегію як системний процес разом із плануванням, управлінням поведінкою, різними аспектами діяльності в контексті функціонування українських організацій.

Так автори вищенаведених праць та досліджень дали початок розвитку науковим теоріям та концепціям, що протягом 20 століття еволюціонували та стали започаткуванням для розвитку стратегічного управління в інших сферах та системах. Вдосконалення процесів управління наприкінці 20 століття стало вже базовою потребою у сучасній підприємницькій діяльності. Зараз жодна організація не знає як жити без планів та стратегічних цілей в умовах конкурентного зовнішнього середовища [15, 35].

Після становлення базових теорій та концепцій стратегічного управління виробничими процесами, управлінці виявили нові чинники, що впливають на внутрішню діяльність організації. Помітним став вплив соціально-політичних змін та економічного розвитку на організації. Тому актуальним стало дослідження функціонування систем управління органів публічної влади. До того управління в органах влади здійснювалося як системне реагування на зміни. Втім така діяльність не приносила ефективних результатів, тому необхідність свідомого управління змінами стало потребою сьогодення.

Відповідно наприкінці 20 століття почалися дослідження важливості стратегічного управління в публічних органах влади. Одними із перших хто почав цікавитися теоретичними та практичними засадами концепції стратегічного управління в публічному управлінні стали П. Нат та Р. Бекоф, що досліджували інтеграцію стратегічного підходу розв'язання проблем в публічному секторі. Вони зауважували, що стратегія для публічної структури це механізм формування напряму узгодження планів, схем, структур та можливостей.

Також дослідження стратегічного управління в публічному секторі здійснювалося Дж. Брайнсоном, П. Джойсом з кола закордонних вчених. До кола українських дослідників входять Р. Бортейчук, Ю. Королюк, І. Назаренко, О. Кравченко, О. Бекетова.

Спираючись на результати сучасних досліджень та поглядів, щодо вищенаведених праць на основі сучасних обставин. М. В. Габінет, зауважує, що стратегічне управління на практиці в публічних органах влади полягає в змішуванні ієрархії зі співробітництвом, яке застосовується на всіх процесах та етапах управління [7].

В Україні початком розвитку та впровадження концепції стратегічного управління почалося із 90-х років 20 століття, цей етап відзначили, як «бум стратегічного управління». На початку розроблялися стратегії розвитку соціально-економічної сфери, що була досить поширена на той час, оскільки Україна потребувала складних перетворювальних змін. Розробка стратегій здійснювалася відповідно до рівнів управління, на рівні країни, регіонів та міст. Втім для розробки й впровадження стратегії розвитку необхідно було виконати низку пов'язаних дій, таких як: розробка нормативно-правової бази; координація спільних дій органів публічної влади й громадянського суспільства; планування розвитку публічних організацій та територій. Розвиток стратегічного управління в Україні мав гарні перспективи, якби ж не чинники, які впливають на управлінські органи влади й сьогодні.

Проблемними факторами впровадження концепції стратегічного управління в Україні є: вплив політичної ситуації на стратегічну діяльність; не системне забезпечення сталого розвитку країни; не системний підхід до розробки та реалізації державних цільових програм, недостатня спрямованість на досягнення пріоритетних цілей розвитку країни.

Відповідно під час впровадження концепції стратегічного управління в Україні з початку свідомого розвитку управлінської системи за незалежності простежується тенденція безсистемного реформування, що призводило до швидких змін управлінських рішень, які не відповідають наявним механізмам для їх реалізації. Низький рівень професійного стратегічного управління через відсутність кваліфікованих працівників в публічних органах влади різного рівня, бюрократичність процесів. Також вплив соціальних, демографічних змін, економічні занепади, політичні перетворення та багато інших, які впливали на вектор розвитку України [1 с.36-41, 42].

Держава застосовувала наявні механізми управління, як спосіб реагування на ці зміни, що приносило короткострокові результати, а не системне управління змінами, яке здатне було б зміцнити систему владних інституцій та мінімізувати виникнення майбутніх ризиків. Так званий метод «гасіння пожеж», що використовується в деяких випадках і зараз через обмеженість ресурсів, кількість загроз, що впливають. Втім даний метод може бути ефективним в деяких випадках. Тому, стратегічне управління – це власне вміння використовувати різні методи управління відповідно до умов реальності.

Здійснивши аналіз наукових праць за останні 70 років приходимо до висновку, що зараз стратегічне управління є найоптимальнішим інструментом розв'язання наявних завдань в сфері публічного управління та адміністрування.

Очевидно, що поле для розвитку стратегічного управління в органах влади, в тому числі в органах місцевого самоврядування в Україні є. Наявність людських, економічних, технічних та інших ресурсів в Україні показують, що система управління здатна розвиватися. Проте за даними показників Індексу людського розвитку Україна посідає 100 місце серед 193 країн, що є не досить

високим показником серед інших країн. За останні 32 роки показник збільшився лише на 0,4 %, а Валовий національний дохід зменшився на 32,1 %, причинами стали затяжні політичні конфлікти в тому числі COVID-19, а тепер війна. Розвиток трудових відносин на ринку, забезпечення гендерної рівності, підвищення рівня здоров'я населення є нерівномірним процесом в нашій країні і зменшує шанси на становлення України, як лідерки у світі про яку так часто говорять політики. Для того, щоб творити зміни потрібно бачити можливості тут і зараз та посилювати свої дії для досягнення своїх цілей [50].

Тож, можливість змінювати та розвиватися полягає насамперед в організаційній здатності органів влади реалізовувати цілі управління та провадити управлінську діяльність для запобігання виникненню значного впливу на всю систему. Відповідно для здійснення управлінської діяльності в умовах українських реалій необхідно вдосконалювати систему управління ефективними інструментами та засобами для подолання прогалів. Саме стратегічне управління в органах місцевого самоврядування це можливість досягнення цілей реформи децентралізації та становлення сильних владних інституцій в адміністративно-територіальних одиницях, які здійснюють свої функції та повноваження відповідно до місцевих інтересів.

1.2. Визначення основних понять дослідження: «стратегічне управління», «стратегія», «орган місцевого самоврядування»

Розглядаючи стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування, як практику здійснення управління майбутнім через суб'єкт управління варто визначити, як сутність цього процесу, так і його взаємопов'язані елементи та складові в загальній системі управління.

Загалом процес управління визначають, як комплекс заходів, які здійснює суб'єкт управління на об'єкт управління. Предметом, як зазначалося раніше є управлінські відносини між об'єктом та суб'єктом управління, що має певні об'єктивні закономірності соціального управління. Також управління це

свідомий вплив людини, що наближає нас до феномену «*влада*», який також є елементом управлінського процесу чи можна навіть сказати механізмом здійснення управління. Проте, система управління – це відкрита система, що здатна реагувати на зовнішні зміни та використовувати певні інструменти для прийняття управлінських рішень.

Суб'єкт та об'єкт управління визначається відповідно до виду управління – технічного, соціального, біологічного, державного, громадського чи місцевого самоврядування. У сфері публічного управління та адміністрування суб'єктом та об'єктом можуть виступати одні й ті ж самі публічні органи влади, організації громадянського суспільства, окремі публічні особи та інші.

Основними функціями процесу управління є: планування, організація, контроль та мотивація. Для здійснення даних функцій можуть використовуватися різні види управління: цільове, лінійне, функціональне чи за часовими критеріями: оперативне, програмне та стратегічне. Втім якою б управлінська система не була, чи то публічними органами влади, чи громадськими, приватними організаціями, вони мають бути керованими, адже без ефективної системи управління вона стає нежиттєздатною [47].

Отже, інституційна спроможність організацій та публічних органів влади забезпечити ефективне управління це вміння використовувати різноманітні види управління, їх стилі та інструменти. Так, стратегічне управління в органах публічної влади в тому числі й в органах місцевого самоврядування не є універсальним видом управління, який би забезпечував публічні органи влади набором інструментів, правил та дій у реалізації функцій владних інституцій, але на сьогодні є ефективнішим, ніж інші, адже дає можливість враховувати можливі ризики пов'язані з майбутніми подіями.

Досліджуючи поняття «*стратегічне управління*» на сьогодні немає одного єдиного визначення поняття, оскільки сфера застосування інструментів стратегічного управління є дуже розгалуженою. Загалом під стратегічним управлінням розуміють сукупність передбачених дій, спрямованих на

трансформацію організації з її наявного стану в стан бажаний, що задокументований з урахуванням чинників зовнішнього середовища.

Розглядаючи, все ж таки широке поле визначення поняття «*стратегічне управління*», можна побачити можливості вдосконалення системи управління суспільними відносинами в Україні. Так, Л. Антошкіна та В. Амелкін визначають стратегічне управління, як діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі [19].

Більш цікаво стратегічне управління визначили З. Галушка та І. Комарницький – стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній організації, як компоненті філософії підприємництва та має спроможність на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних пропозицій та довготривалого успіху. З даного тлумачення можна побачити, що стратегічне управління почали розглядати вже як здатність організацій реагувати на зовнішнє середовище, не ігноруючи його, а спираючись на зовнішні фактори впливу з урахуванням яких формується внутрішня політика управління [19].

У сфері діяльності публічних органів влади стратегічне управління визначається, як процес формування політики органів влади на основі визначення бачення, місії, основних цілей розвитку з урахуванням наявних ресурсів, що своєю чергою спрямовується на реалізацію місцевих інтересів. Втім, як зазначає О.І. Кравченко стратегічне управління – це певна філософія або ідеологія управління, мистецтво, що передбачає стратегічне мислення, але не «певна», а дуже важлива в контексті сучасних подій в Україні [19].

Тим паче зараз серед науковців ширяться серйозні дискусії, щодо формування загального ідеологічного бачення розвитку України. Що власне виникає через несистемне вироблення програм розвитку в органах влади протягом останніх років. Тож, стратегічне управління це можливість становлення управлінських принципів відповідно до національних особливостей та інтересів.

Стратегічне управління в органах самоврядування це передовсім процес з допомогою якого можна ухвалювати та реалізовувати рішення про майбутні напрями діяльності. Варто зауважити, що стратегічне управління передусім полягає у розробленні та періодичній актуалізації стратегічного плану або «стратегії», що допомагає реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Отже, можна виокремити особливості та принципи, які притаманні стратегічному управлінню це:

- обґрунтований вибір цілей, стратегій розвитку;
- постійний пошук нових форм, видів, інструментів для підвищення функціональності;
- забезпечення балансу між внутрішнім та зовнішнім середовищем;
- індивідуальність та унікальність;
- чіткий організаційний розподіл.

В такому ж разі О.І. Кравченко зазначає, що стратегічне управління можна представити, як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один на одного та між якими присутній стійкий зворотний зв'язок. Такими процесами визначається: аналіз середовища; визначення місії і цілей; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка і контроль реалізації стратегії [19 с. 26-33, 21].

Результати з'ясування сутності основного поняття дослідження зумовлюють виокремити додаткову низку певних понять. Одним із таких є поняття «стратегія», саме стратегія є результативним показником стратегічного процесу, який охоплює і місію, і цілі, і завдання.

Отже, під стратегією розуміють управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей. Загалом стратегія визначає як організація функціонуватиме та розвиватиметься в певних рамках часу від сьогодення до конкретного періоду. Виходячи з аналізу загального розуміння поняття «стратегія» – це напрям, шлях подальшого досягнення визначених цілей.

Історія цього терміну є давньою, втім активний розвиток його почався в середині 20 століття, відколи почалися дослідження системи управління. Так, термін дуже довго використовувався у військовому значенні, власне пряме значення цього терміну означає мистецтво полководця. Ще в 5 сторіччі до н. е. Сократ побачив схожість значення терміну у військовій справі та у бізнесі. Від того не минуло багато часу, як з'явився стародавній військовий трактат, що став першим підручником з військової стратегії й тактики ведення війни.

Пізніше з початком активного дослідження стратегічного управління в 20 столітті Г. Мінцберг зазначив значення стратегії, як “п’ятьох Пі” – це план, прийом, патерн, позиція, перспектива та взаємодія цих елементів [15].

У сфері публічного управління та адміністрування термін «*стратегія*» є схожим за трактуванням. Стратегія – це комплекс рішень та дій, за допомогою яких обирають методи і засоби досягнення загальної мети або цілей публічних органів влади. Для повної характеристики дії терміну «*стратегія*» в органах публічної влади, стратегія складається з таких компонентів:

- сфери діяльності;
- стратегічних цілей, які визначають чого саме хоче досягнути влада у наступні періоди й дають змогу контролювати результати досягнення;
- ресурсів, якими володіє місцева влада для реалізації запланованих цілей;
- програм та заходів, які передбачають застосування обраних методів та інструментів для досягнення стратегічних цілей.
- процедур впровадження, моніторингу й оцінювання;
- процедур актуалізації й пристосування стратегії до програмних документів вищого рівня;
- процедур поширення стратегії розвитку.

Таким чином стратегія в органах місцевого самоврядування є основою програм і заходів, зокрема політики просторового розвитку громади, економічного розвитку чи планування і діяльності у сфері послуг. Так, як орган місцевого самоврядування є надавачем адміністративних, соціальних та інших

видів послуг, а отримувачами є громадяни, стратегічний розвиток органів місцевого самоврядування мають вдосконалювати систему управління аби виконувати свої функції ефективно. Також стратегія в органах місцевого самоврядування є формальним механізмом ухвалення рішень, на прикладі розпорядження бюджетними коштами, залучення інвестиційних вкладень та забезпечення базових потреб громадян у безпеці.

Крім того, можна виокремити 5 важливих рис стратегії розвитку в органах місцевого самоврядування, це:

1. *Безперервність* – постійна актуалізація програм розвитку. Переважно стратегії розвитку формуються на 5-7 років, що дає змогу органам влади досягти поставлених цілей та змін та провести моніторинговий аналіз з виробленням можливим механізмів вдосконалення на майбутнє.
2. *Комплексність* – охоплює всі ключові сфери діяльності органу місцевого самоврядування та всі функціональні системи.
3. *Реалістичність* – на основі якої формуються чіткі, вимірюванні за критеріями SMART цілі.
4. *Інтегральність* – відповідно до якої узгоджуються програми в усіх часових проміжках та в усіх сферах діяльності.
5. *Гнучкість* – допомагає органам місцевого самоврядування пристосовуватися до внутрішніх та зовнішніх умов [26].

Виходячи з вищенаведених особливостей, яким має відповідати розробка стратегії в органах місцевого самоврядування приходимо до висновку, що з допомогою механізмів стратегічного управління органи місцевої влади здатні розробляти таку методологію стратегічного управління, яка дає змогу виробити свій власний, індивідуальний стиль управління на основі власних практик та особливостей, що досить важлива в стані сьогоденного розвитку публічних органів влади.

Переходячи до суб'єктів управління, якими в такому випадку є органи місцевого самоврядування, що здійснює публічно управлінську діяльність, яка охоплює різні об'єкти впливу в усіх сферах життєдіяльності варто ж все-таки

визначити сутність діяльності органу місцевого самоврядування та межі повноважень.

Отже, орган місцевого самоврядування це суб'єкт здійснення управління, який в іншому значенні також може бути й об'єктом управління.

Взагалі, публічні органи влади це інституції, які здатні управляти суспільством. Система публічних органів влади в Україні та й в інших країнах поділяють на державні органи влади та органи місцевого самоврядування. Державними органами влади є органи трьох гілок влади: законодавчої, виконавчої та судової, які формують основи для здійснення діяльності по всій території України, а також регулюють діяльність органів місцевого самоврядування.

Згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування» № 280/97-ВР від 21 травня 1997 року, органами місцевого самоврядування є 3 типи органів місцевого самоврядування [36]:

1. Представницькі органи місцевого самоврядування, сільські, селищні, міські, обласні та районні ради, а також сільські, селищні, міські голови, що представляють відповідні територіальні громади та здійснюють діяльність від їх імені та в їх інтересах функцій і повноважень місцевого самоврядування, визначені Конституцією та іншими законами України;

2. Виконавчі органи рад так звані виконавчі комітети, відділи, управління та інші ради, які створюються виконавчими органами. Виконавчі органи рад виконують функції делеговані їм наданими повноваженнями органами виконавчої влади;

3. Органи самоорганізації населення – це органи, які створюються за ініціативою жителів громади щодо будинкових, вуличних чи квартальних питань. Органи самоорганізації населення створюють за згодою органів місцевого самоврядування та можуть управляти фінансами, майном та компетенціями наявними в органів влади.

Відповідні органи місцевого самоврядування мають право самостійно відповідно до місцевих інтересів здійснювати місцеве управління. Згідно з

Конституцією України та Законом України «Про місцеве самоврядування» № 280/97-ВР від 21 травня 1997 року, виконавчий орган місцевого самоврядування, орган, який обирається шляхом виборів таємним голосуванням громадян адміністративно-територіальної одиниці, які досягли повноліття. Виконавчий орган влади переважно складається з депутатів і відповідно до закону наділяється правом представляти місцеві інтереси адміністративно-територіальної одиниці й приймати рішення від її імені [36].

Таким чином, орган місцевого самоврядування – це орган влади, який здійснює покладені на нього повноваження виборцями, щодо управління територіальною власністю громади та забезпечення прав та свобод громадян.

Органи місцевого самоврядування здійснюють свою діяльність за демократичними принципами: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень визначеними законами України, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування; підзвітності та відповідальності перед народом; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування та судового захисту прав місцевого самоврядування.

Виходячи з даних принципів, можемо проаналізувати межі та характер повноважень, які здійснюють органи місцевого самоврядування для забезпечення життєдіяльності адміністративно-територіальної одиниці, чи то села, селища, міста, громади чи району й області. Орган місцевого самоврядування здійснює повноваження для забезпечення прав та свобод громадян у всіх сферах життєдіяльності з використанням демократичних принципів та механізмів управління.

Основою Закону України «Про місцеве самоврядування» № 280/97-ВР від 21 травня 1997 року, є теза про право громадян на участь у місцевому самоврядування, що означає, що громадяни України реалізують своє право на участь у місцевому управлінні за належністю до відповідних територіальних

громад. Відповідно місцеве самоврядування здійснюється громадянами України від їхнього імені та для забезпечення їхніх прав та свобод [36].

Для демократичних країн до яких входить Україна характерна участь та забезпечення механізмів участі в управлінських процесах на рівних можливостях [1, 36].

Система партисипативного управління для кожної країни є відмінною, адже дуже важливо при здійсненні такого виду управління використовувати інструмент притаманні місцевому управлінні.

В Україні передбачаються різні види громадської участі від прийому звернень громадян до громадських слухань з бюджетних питань. Втім чи відповідає практика встановленим законами нормам – питання. Адже поняття *«партисипативного управління – участі»* можна розуміти по різному, залежно від способу її реалізації. Мірослав Ольчак вважає участь громадян в ухваленні публічних рішень, як свідому й активну участь у зацікавлених ними питаннях. Він відносить громадську участь до одного з найважливіших процесів, які відбуваються у місцевому самоврядуванні – процесу стратегічного управління та управління в цілому, що на мою думку є дуже гарним ресурсом для розвитку системи управління в Україні в сьогоdnішніх умовах, які потребують високої залученості активних громадян.

Втім зародження *«партисипативного управління»* відбулося ще за часів розвитку демократії в Давній Греції, адже з часом демократія виявилася не довготривалою моделлю управління. Після того, філософи та управлінці почали шукати нової форми залучення підтримкою громадян. Так, деякі вчені стверджують, що для запровадження принципу безпосередньої участі в управлінні необхідною умовою має бути розвинене активне громадянське суспільство. Де одним із ключових особливостей сучасного *«партисипативного стратегічного управління»* є довіра та встановлення партнерських відносин між публічними органами влади та громадянами [21, 22].

Отже, стратегічне управління це процес прийняття управлінських рішень, який передбачає аналіз та визначення проблеми для розробки та планування дій,

які будуть спрямовані на розв'язання цих проблеми, ухвалення цих рішень та виконання з чітким контролем за виконанням та оцінкою результатів. Стратегічне управління допомагає визначити можливі ризики під час здійснення діяльності та водночас виробити систему дій, які можуть допомогти публічним органам влади уникнути цих ризиків, прийняти чи зменшити їх вплив, що має назву стратегія. Але, стратегічне управління є складним процесом і його варто досліджувати.

Втім для здійснення управління територіями слід обирати ефективний інструмент, який здатен поєднати значну кількість процесів та елементів за партисипативної участі. Відповідно здійснення ефективного управління в органах місцевого самоврядування це впровадження партисипативного стратегічного управління для забезпечення основних функцій діяльності органу влади відповідно до законів України, що регулюють діяльність органів публічної влади.

1.3. Методи та принципи дослідження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування

Дослідження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування необхідно бути цілеспрямованим процесом направленим на об'єкт та предмет дослідження, а також на досягнення цілі та завдань дослідження.

Спрямовуючи діяльність на пізнання суспільно значущих та важливих процесів слід якомога чітко визначати методи та принципи дослідження. При формуванні нових висновків в процесі дослідження неабияк важливо підходити до дослідження з цікавістю та пошуком новизни.

В такому випадку дослідження стратегічного управління, предметом якого є саме стратегічне управління, а об'єктом є система управління, як практика впровадження нових інструментів управління в органах місцевого самоврядування потребує пошук ефективних інструментів для оптимізації

процесу стратегічного управління на основі комплексного аналізу системи стратегічного управління. Відповідно для комплексного дослідження слід сформулювати відповідні методи та принципи дослідження цих інструментів з концентрацією на аналіз усіх аспектів складових стратегічного управління.

Процес дослідження певним чином є творчим пошуком, що охоплює пошук взаємодії між сукупністю елементів системи стратегічного управління в органах місцевого самоврядування та сукупністю понять, які відповідають та характеризують процес стратегічного управління, як систему. Важливо врахувати, що наукове дослідження має бути процесом об'єктивного характеру. Хоч так чи інакше воно формується на основі досвіду цінностей та принципів суб'єкта, що його здійснює, але має нести об'єктивне бачення щодо суспільних процесів. Відповідно для цього дослідження і здійснюється на основі вже напрацьованих та сформованих наукових теорій та концепцій на основі яких аналізується система управління в контексті реального часу та умов [3 с. 18-38].

Для визначення сукупних елементів необхідно підібрати методи на основі яких буде чітко визначено поняття та характеристика цих елементів, та на основі чого буде аналізуватися система стратегічного управління.

Взагалі метод є шляхом, способом спрямованим на пізнання чогось. Власне з-за допомоги методів можна дійти до висновків, які стануть початком розвитку нових теорій та концепцій управління.

В рамках дослідження стратегічного управління в органах місцевого управління для досягнення його завдань, що включають аналіз – проблематики стратегічного управління, основних понять, сутність, формування нових моделей та порівняльний аналіз, варто обирати ті методи, які стануть найбільш ефективними та допоможуть розглянути стратегічне управління з усіх сторін. Це допоможе також сформулювати перспективи для розвитку стратегічного управління в органах місцевого самоврядування [41].

Основними методами для дослідження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування є загальнонаукові методи спрямовані за принципом системного дослідження процесу управління та філософські методи, що

особливо включають аналітичні методи, адже система стратегічного управління потребує дослідження багатьох елементів які є взаємопов'язаними в історичному, психологічному та економічному контекстах. В такому разі для проведення дослідження стратегічного управління як системи з внутрішнім та зовнішнім середовищем методами для дослідження є перш за все загальні методи та способи пізнання.

Метод аналізу є найбільш характерним при проведенні дослідження багатьох складових стратегічного управління в контексті системи управління. Цей метод дозволяє систематично оцінювати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність місцевих органів управління та формувати рішення на основі зібраної інформації. Допомагає визначати історичні особливості процесу становлення стратегічного управління та розглядати різноманітність значення основних понять дослідження.

В даному контексті дослідження метод аналізу використовується для чіткого визначення цілей та функцій управління в органах місцевого самоврядування. Відбувається поділ складових системи управління для детального аналізу в контексті системи публічного управління та адміністрування. Аналіз окремих частин допомагає зібрати необхідну інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище системи на основі чого можливо виявити, як слабкі, так і сильні сторони системи. В контексті аналітичних методів варто розглядати SWOT-аналіз для розуміння складових управління [48].

Також для розуміння формування та впровадження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування аналіз необхідний для дослідження потреб, інтересів та очікувань різних зацікавлених сторін. Так, в контексті даного дослідження розглядається орган місцевого самоврядування, суб'єктами якого є посадові особи та громада, представниками якої є громадяни та громадські організації. Відповідно кожна сторона має свої певні потреби та інтереси, тому слід визначати їх для того, щоб розглядати партисипативну

модель стратегічного управління, а також можливість встановлення партнерських відносин між цими сторонами.

На основі аналітичної частини формується певне бачення, яке з допомогою методу синтезу варто об'єднати та сформуванати як загальну комплексну думку, що сформувалася в процесі дослідження. На основі синтезу з'являється партисипативна модель, як ефективний інструмент для впровадження стратегічного управління розвитком в органах місцевого самоврядування, який відповідатиме місцевому контексту та особливостям.

Для формування загального контексту розуміння метод узагальнення та системний підхід є найбільш притаманним при розгляді управління, адже управління і є насамперед системою. Управління може бути як відкритою, так і закритою системою дивлячись в контексті чого її розглядати. В даному дослідженні система більше розглядається як відкрита система, але розглянути її як закриту систему теж слід. Аналіз управління в органах місцевого самоврядування, як закритої системи допомагає виокремити закони та принципи за якими діють органи влади, якими законодавчими актами регулюються та як всередині системи відбуваються процеси визначення стратегічних пріоритетів розвитку.

Дослідження системи управління як відкритої системи дозволяє її розглядати в поєднанні з великою кількістю факторів на основі яких органи влади здійснюють свою діяльність, а також зазнають впливу. Хоч управління є складною системою, проте вона є динамічною та має свої особливості які слід розглядати в певному контексті, а саме в стратегічному управлінні.

Також, дослідження стратегічного управління в загальній системі управління в органах місцевого самоврядування здійснюється на основі загальних принципів, що стають основоположними у процесі здійснення всієї діяльності. Такими принципами є:

- принцип *історизму* на основі якого аналізується соціально-психологічний, економічних, організаційно-функціональний аспекти стратегічного управління;

- принцип *об'єктивізму* на основі якого здійснюється аналіз об'єктивних даних та фактів, які є прозорими та спрямовують до пошуку правди;
- принцип *системності* допомагає розглянути проблему комплексно та врахувати усі аспекти системи стратегічного управління;
- принцип *актуальності* допомагає визначити чи є сформовані висновки та тези необхідними в контексті сучасних умов [5].

Використання зазначених вище методів та принципів допомагає дослідити проблему комплексно та визначити теоретичні засади стратегічного управління в органах місцевого самоврядування, а в перспективі пошук ефективних інструментів. Тому здійснення дослідження має підтвердити актуальність та необхідність впровадження партисипативної моделі в систему управління в органах місцевого самоврядування для забезпечення сталого та прогресивного розвитку громад.

Дослідження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування виявилось цілеспрямованим процесом, який вимагає якісного підходу до визначення методів та принципів дослідження. Використання загальнонаукових та філософських методів, зокрема аналітичних дозволило систематично оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стратегічне управління та сформувані рішення на основі зібраної інформації.

Особливу увагу протягом дослідження було зосереджено на аналізі законодавства партисипативної моделі та встановлення партнерських відносин між різними сторонами, такими як посадові особи та громада. Це виявилось важливим для ефективного впровадження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування.

Загальні принципи, такі як історизм, об'єктивізм, системність та актуальність допомагають розглянути проблему з різних сторін та врахувати сучасні умови для ефективного розвитку стратегічного управління. Використання таких принципів та методів підтверджує актуальність партисипативної моделі в системі управління місцевих органів влади для забезпечення сталого та прогресивного розвитку громад.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Сутність та особливості формування стратегічного управління в органах місцевого самоврядування

У контексті дослідження сутності стратегічного управління в органах місцевого самоврядування, виокремлюється його роль у забезпеченні сталого розвитку громади. Стратегічне управління у загальному розумінні, визначається як процес керування майбутнім, що стає особливо актуальним в умовах його великої невизначеності. Насамперед це потрібно для формування оптимальних управлінських рішень в умовах складних викликів та обмежених ресурсів [49].

Зокрема у сучасному контексті, де існують серйозні публічно-управлінські проблеми ефективно стратегічне управління являється ключем для розв'язання. Напрацювання ефективних публічно-управлінських рішень неабияк складна задача, яка стоїть сьогодні перед управлінцями різних рівнів. Саме стратегічне управління дозволяє забезпечити ці рішення для розвитку громад в умовах обмежених ресурсів, будь-то людські або економічні.

Сьогодні процес стратегічного управління є комплексом різноманітних принципів та методів здійснення діяльності. Кожна організація визначає набір таких практик самостійно, для органів публічної влади визначений свій специфічний набір принципів.

Такий набір принципів охоплює верховенство права, системність, демократичність, об'єктивність, субсидіарність, соціальну справедливість, співпрацю, ефективність та зворотний зв'язок. Ці принципи не лише визначають курс управлінської діяльності, а й сприяють побудові довіри та ефективної взаємодії з громадою [48].

На основі даних принципів формується практика здійснення управлінської діяльності з допомогою демократичних та ефективних інструментів, Від так

особливості формування стратегічного управління в органах місцевого самоврядування визначається згідно з чинною Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки № 695 затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р., що містить План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки.

План розробляється на 2 роки й має стратегічні цілі відповідно до пріоритетних напрямів здійснення стратегічного управління. Стратегічні цілі собою включають оперативні цілі, що розбиваються на під цілі, завдання, які необхідно реалізувати в рамках даного плану. Відповідно для реалізації задачі операційної цілі визначається: 1) план заходів яким чином ця задача буде реалізовуватися; 2) відповідального за виконання; 3) строк виконання та індикатор виконання, який є показником досягнення даної задачі. Для реалізації поставленої задачі може бути запланована така кількість заходів, яка необхідна для реалізації такої цілі.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки № 713 розробляється на виконання Указу Президента України від 20 вересня 2019 р. «Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції» та відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» №156-VIII від 5 лютого 2015 р., постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» № 931 від 11 листопада 2015 р.

Дана Стратегія стає важливим інструментом для координації регіонального розвитку, забезпечення ефективного використання державних ресурсів та досягнення сталого розвитку регіонів та громад. Її реалізація сприяє досягненню різноманітних цілей, таких як збереження традиційного характеру історичного середовища, захист навколишнього середовища та стале використання природних ресурсів для майбутніх поколінь українців.

Важливим аспектом Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки є відповідність Цілям сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України № 722 від 30 вересня 2019 р. та Стратегії економічного та соціального розвитку України затверджена постановою Кабінету Міністрів України №179 від 03 березня 2021 р. Ці стратегічні документи визначають генеральний вектор сталого розвитку регіонів, включаючи пріоритети, стратегічні цілі, структурні пропорції економіки і соціальної сфери, а також напрями державної політики [43, 44].

Державна стратегія регіонального розвитку визначає пріоритетні першочергові завдання нової регіональної політики: 1) прискорення економічного зростання регіонів; 2) підвищення їх конкурентоспроможності на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу; 3) створення нових робочих місць; 4) покращення зайнятості населення; 5) створення умов для повернення на батьківщину трудових мігрантів. Ці заходи спрямовані на забезпечення швидкого та стійкого зростання рівня якості життя людей незалежно від місця народження чи проживання [36, 53].

З урахуванням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки важливим стає визначення основних напрямів роботи з урахуванням тенденцій та проблем соціально-економічного розвитку регіонів у контексті загальнодержавних викликів. Ці напрями включають:

- розвиток бізнес середовища протягом останніх років;
- використання географічних та ресурсних переваг регіонів;
- максимізація потенціалу історичної та культурної спадщини.

До проблем належить, які гостро впливають, як на розвиток управління, так і на загальний стан людського розвитку, це саме:

- збройна агресія російської федерації проти України та тимчасова окупація частини її території;
- загострення демографічної кризи;
- зміна клімату та погіршення екологічної ситуації;
- погіршення якості людського капіталу;

- непродуктивність економіка;
- недосконалість інфраструктури та слабкість системи захисту критичних об'єктів;
- слабкість публічних інституцій.

Особливості стратегічного управління в органах місцевого самоврядування полягають у спрямованості на досягнення державної регіональної політики до 2027 року, що полягає у виконанні 3 стратегічних цілей:

1. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах;
2. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів;
3. Розбудова ефективного багаторівневогорядування.

Пріоритетами регіонального розвитку на період до 2027 року визначаються з критично-гострих проблем суспільства, що виявляються на основі попереднього аналізу. Отже, пріоритетами на наступні 3 роки є:

- розвиток економічної, інфраструктурної, соціально-культурної зв'язаності та інтегрованості на національному, регіональному та місцевому рівні;
- прискорення економічного зростання регіонів та територій з низьким рівнем соціально-економічного розвитку із забезпеченням покращення стану навколишнього природного середовища та невиснажливого використання природних ресурсів;
- підвищення якості та забезпечення доступності для населення послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, незалежно від місця проживання, зокрема на засадах цифровізації;
- охорона культурної спадщини, збереження традиційного характеру середовища населених пунктів [15].

За ієрархічною складовою стратегічне управління в органах місцевого самоврядування формується не лише за Державних стратегій та планів, а за підпорядкування програм регіонального, обласного розвитку. Такою є

Державна стратегія регіонального розвитку, суб'єктом відповідальності за яку виступає обласна адміністрація. Регіональна стратегія розвитку формується на принципах та завданнях державної стратегії регіонального розвитку, проте має враховувати регіональні особливості.

До прикладу Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року враховує специфіку Запорізького краю у якій містяться [46]:

- стислий опис основних тенденцій та проблем соціально-економічного розвитку Запорізької області;
- головні чинники і сценарії розвитку області;
- стратегічне бачення і місія;
- формування стратегічних цілей, оперативних цілей та завдань;
- визначення основних етапів та механізмів реалізації стратегії.

Отже, сутність та особливість розвитку стратегічного управління в органах місцевого самоврядування полягає в узгодженні з Державною стратегією регіонального розвитку та Стратегією регіонального розвитку області на основі яких розробляється Стратегія сталого розвитку громад.

Стратегічне управління громадою – це передовсім формування стратегії розвитку громади її впровадження та реалізація операційних цілей. В умовах війни актуальність розробки стратегій розвитку підвищилася. Стратегія розвитку громади для органів місцевого самоврядування стала опорою.

Тому стратегія є результатом управлінської діяльності, який становить обґрунтування вибору напряму розвитку країни, регіону, громади, організації, що базується на аналізі їхніх внутрішніх можливостей та середовища, у якому вони діють задля збереження стану, який є зараз, або його зміни для того, щоб досягти цілей.

Забезпечення сталого розвитку громад та територій є одним із головних завдань сьогодні. Тому необхідне формування нового світогляду на майбутній сталий розвиток громад для підвищення ефективності своєчасного реагування органів місцевого самоврядування на проблеми в економічній, соціальній, екологічній сферах [23].

Сучасне стратегічне управління – це залучення додаткових ресурсів для розвитку територіальних громад та підвищення рівня життя в адміністративно-територіальних одиницях, що перебувають у складному стані розвитку.

Отже, стратегічне управління в органах місцевого самоврядування – це істотний процес, що охоплює розробку, впровадження та моніторинг стратегій та довгострокових планів для досягнення поставлених цілей і розвитку територіальних громад на основі виконання функцій управління. У простих словах, це створення програми розвитку громади для всіх сфер діяльності, де органи місцевого самоврядування виступають регуляторами суспільних відносин відповідно до законодавства, яке визначає та регулює межі здійснення цієї діяльності.

2.2. Організаційно-правовий супровід впровадження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування

Впровадження та реалізація стратегічного управління в органах місцевого самоврядування передбачає ряд спільних ознак, як і в приватних організаціях. Обидва сегменти спираються на потреби та послуги, які надають людям. Процес стратегічного управління має схожі ознаки та характеристики в обох сферах, наприклад, циклічність процесу управління є загальною для обох сфер. Основними функціями управління є планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції визначають набір інструментів та практик управління, які застосовуються в обох сферах [54].

У процесі стратегічного в органах місцевого самоврядування логіка мислення формування стратегії відбувається від майбутнього до теперішнього, що дає можливість побудувати цілеспрямований, результативний процес.

Відповідно на основі попереднього аналізу сутності стратегічного управління в органах місцевого самоврядування та особливостей формування, основною нормативно-правовою базою стратегічного управління розвитком територіальних громад в Україні є:

- Закон України «Про місцеві державні адміністрації» № 586-XIV від 9 квітня 1999 року [35];
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР від 21 травня 1997 року [36];
- Закон України «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII від 5 лютого 2015 року [37];
- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» № 1602-III від 23 березня 2000 року [33];
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021– 2027 роки» № 695 від 5 серпня 2020 року тощо [32].

На основі даних законодавчих актів формується порядок процесу інтеграції стратегічного управління в органи місцевого самоврядування:

- розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначеної стратегії і відповідного плану заходів;
- порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їхньої реалізації, моніторинг та оцінка результативності;
- методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та відповідних планів заходів з їхньої реалізації [2 с. 8-17, 53]

В системі стратегічного управління найголовнішим елементом є процес планування і саме стратегічне планування визначається, як скоординований та узгоджений процес, що відповідає за визначення довгострокового бачення розвитку.

Отже, стратегічне бачення це політика, а стратегічне управління це засоби з допомогою яких ця політика реалізується. Таким чином, стратегічне управління складається з стратегічного планування та впровадження стратегії.

Говорячи про стратегічне планування, як інструмент розробки стратегічного плану розвитку громади, слід виокремити основні риси притаманні цьому процесу, що визначають також сутність та особливості, це:

- *комплексний підхід* – це означає що стратегічне планування охоплює всі ключові аспекти громадського життя та розвитку;
- *формування рамок детального планування* – стратегічне планування створює основу для більш детальних планів розвитку, таких як просторове планування, планування інфраструктури та планування послуг;
- *тривалість планування* – стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу, але одночасно воно тісно пов'язане з річними бюджетами та інвестиційними планами;
- *концентрація коштів та ресурсів* – це допомагає громаді зосередитися на найважливіших напрямках діяльності;
- *залучення стейкхолдерів* – стратегічне планування включає участь найвищих рівнів управління, працівників громади, громадських партнерів, громадян та інших зацікавлених сторін;
- *динаміка* - стратегічне планування реагує на зміни у громаді та їх оточенні, а також активно формує нові партнерства;
- *гнучкість* – це означає що стратегічне планування здатне адаптуватися до змін та містити необхідну діяльність для відповіді на ці зміни.

Тож, стратегічне планування дуже допомагає впорядкувати за рівнем важливості перелік потреб кожної організації, зокрема й громади [14, 28].

Виходячи з того, що стратегічне управління в органах місцевого самоврядування та інших публічних органах влади це формування політики діяльності цього органу на основі визначення бачення, місії, основних цілей розвитку адміністративно-територіальної одиниці, варто детальніше розглянути етапи впровадження та реалізації стратегічного управління.

Загалом стратегічне планування це: стратегічний аналіз; визначення бачення громади; формування довгострокових і короткострокових цілей та вибір стратегії. Втім процес передбачає ще й багато підготовчих етапів, такими є:

1. Підготовка до процесу стратегічного планування та розробка стратегічного плану. Перший етап є процесом ініціації, тобто пропозиція зі сторони керівника здійснити процес стратегічного планування для створення стратегічного плану для подальшого розвитку. Так за ініціативою керівника формується команда, або робоча група, яка складається з експертів різних сфер та напрямів діяльності органу місцевого самоврядування, визначаються відповідальні, голова групи та секретар робочої групи. До складу робочої групи зі стратегічного планування також має входити очільник органу місцевого самоврядування, тобто голова громади.

Процес підготовки до стратегічного планування необхідний для того, щоб виявити ресурси та можливості здійснити стратегічного планування власними силами та ресурсами. Визначається план роботи та розпочинається підготовка необхідних матеріалів для роботи.

2. Аналіз зовнішнього середовища органу місцевого самоврядування. Цей етап передбачає детальний аналіз поточного стану справ у місцевій громаді ідентифікації проблем, визначення можливостей та загроз.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на виконання стратегії в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей. За допомогою стратегічного аналізу розробляється комплексний стратегічний план розвитку громади у всіх пріоритетних напрямках, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень. Метод стратегічного аналізу базується на певній сукупності загальнонаукових і власних, прикладних методів та прийомів дослідження.

При такому аналізі важливо досліджувати, як внутрішнє середовище, так і зовнішнє середовище органу влади. Загальним підходом для аналізу середовища є SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, що полягає в поділі факторів на такі групи, як:

– фактори внутрішнього середовища – Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони);

– фактори зовнішнього середовища – Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози).

Також використовують PEST-аналіз, який допомагає зрозуміти вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність органу місцевого самоврядування.

За такого аналізу можливо з'ясувати та оцінити можливості органу влади проводити стратегічне планування та переходити до наступного етапу.

3. *Визначення бачення та місії організації.*

Бачення – це образ бажаного майбутнього, якого хоче досягти організація, орган місцевого самоврядування, чи інший суб'єкт управління. Визначаючи бачення, організація встановлює важливі орієнтири для свого розвитку.

Місія відображає ціль органу місцевого самоврядування, його сутність та призначення. Місія визначає, яким чином орган буде працювати для досягнення свого бачення.

Ці етапи є важливими для побудови стратегічного курсу та забезпечення успішної реалізації стратегії в органах місцевого самоврядування. Вони допомагають визначити потенційні можливості та загрози, а також створити чітку візію майбутнього для громади.

4. *Етап визначення стратегічної мети та цілей.*

Стратегічна мета є загальним орієнтиром, який визначає бажаний кінцевий результат або напрямок розвитку органу влади.

Стратегічні цілі формуються на основі мети та спрямовані на її досягнення. Вони повинні бути високої пріоритетності для досягнення.

5. *Визначення завдань.* Завдання формуються на основі стратегічних цілей і стають конкретними кроками, які потрібно виконати для їх досягнення. Зазвичай, вони формуються відповідно до системи SMART-цілей і є конкретними, вимірюваними, амбіційними або досяжними, орієнтованими на результат і обмеженими в часі.

6. *Розробка стратегічного плану реалізації стратегії.* Стратегічний план має в собі набір дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Цей

документ визначає основні кроки, ресурси та відповідальних осіб за їх виконання. Важливим етапом у затвердженні стратегічного плану є планування відповідно до бюджетного плану, що включає розподіл ресурсів та фінансове забезпечення. Важливо враховувати при цьому необхідність підтримки та залучення фінансових ресурсів, які є обмеженнями в умовах сьогоdnішнього стану реалізації стратегічних планів та операційних цілей. Також при розробці такого стратегічного плану важливо враховувати думки стейкхолдерів та інших зацікавлених осіб.

7. Реалізація стратегічного плану та моніторинг виконання.

Реалізація стратегічного плану починається включаючи з реалізації конкретних проєктів та заходів. Також під час цього етапу важливо проводити систематичний моніторинг і оцінку результатів для вчасного виявлення проблем та корекції стратегічного плану за необхідності.

Ці етапи створюють системний підхід до розробки та реалізації стратегічних ініціатив в органах місцевого самоврядування, забезпечуючи їх успішне впровадження та досягнення мети [21, 45].

Також варто виокремити принципи які є важливим фундаментом для успішного стратегічного планування розвитку територій в органах місцевого самоврядування, розглянемо їх детальніше:

- *об'єктивність* – орієнтація на загальнонаукові, економічні закони при розробці стратегії;
- *альтернативність* – розгляд різних варіантів дій допомагає вибрати найбільш ефективний та оптимальний шлях досягнення стратегічних цілей;
- *компетентність* – забезпечення відповідності компетенцій органів місцевого самоврядування розвитком територій гарантує ефективне управління та реалізації стратегій;
- *ефективність* – важливо оцінювати відношення між витратами та результатами для забезпечення ефективного використання ресурсів;
- *пріоритетність* – фокус на основних напрямках діяльності допомагає забезпечити сталий та збалансований розвиток території,

– *комплексність* – створення різноманітної структури господарства на території та врахування соціального консенсусу дозволяє врахувати потреби різних сегментів суспільства;

– *цілевизначеність* – чітке формулювання цілей є важливою основою для успішної реалізації стратегії;

– *результативність* – заходи, заплановані в стратегії, повинні бути спрямовані на досягнення поставлених цілей;

– *транспарентність* – забезпечення прозорості у процесі розробки стратегії, широке висвітлення його допомагає залучити та забезпечити підтримку громадськості;

– *спадкоємність* – залучення різних груп, включаючи представників опозицій для врахування різноманітних поглядів та інтересів;

– *ситуаційність* – врахування внутрішніх та зовнішніх факторів допомагає адаптувати стратегію до змін у середовищі та вибрати оптимальний шлях розвитку [19].

Таким чином ці принципи обґрунтовують процес стратегічного управління, як забезпечення ефективного та сталого розвитку громад.

Отож, стратегічне управління територіальною громадою в органах місцевого самоврядування є процесом ухвалення рішень, який складається з довгих етапів і обґрунтовується значною кількістю принципів та методів. Кожен з цих етапів та принципів є основоположними при розробці стратегічного плану розвитку громади, жоден з них немає бути пропущеним. Кожен з цих етапів наближають орган самоврядування до цілей, тому якщо хоча б один буде упущений, досягнути поставленої цілі буде неможливо або вона реалізується частково або з похибкою.

Тому, для стратегічного управління важливо і є найголовнішим – партнерство, життєздатність, інтеграція, інновація, інституційна пам'ять та субсидіарність і тоді стратегічне управління та планування в органах місцевого самоврядування стане філософією їхньої життєстійкості на всьому процесі існування.

2.3. Партисипативна модель, як демократична особливість стратегічного управління в органах місцевого самоврядування

Стратегічне управління може включати безліч процесів та етапів, але одним із ключових аспектів стратегічного управління у сфері публічного управління та адміністрування є акцент на взаємодію з громадянським суспільством, як основою публічно-управлінської діяльності. Таким чином, стратегічне управління спрямоване насамперед на досягнення високого соціально-економічного розвитку шляхом гнучкого реагування та своєчасного впровадження змін, які відповідають потребам громадян та вимогам сучасності.

В контексті стратегічного управління важливим також є створення конкурентного середовища, яке сприяє довгостроковому розвитку. Створення конкурентоспроможного клімату необхідне саме для ефективного соціально-економічного розвитку в контексті діяльності органів публічної влади.

І якщо в приватному бізнесі такий клімат утворюється природно, то у сфері діяльності публічних органів влади таке середовище необхідно створювати штучно. Для того, можливо використовувати методи та інструменти, які будуть належати ціль до її реалізації [39 с. 47-51].

Значна різниця у формуванні конкурентоспроможного клімату між приватним бізнесом та органом влади полягає у тому, що повноваження щодо таких стратегічних рішень належать керівництву та наглядовій раді, а в ситуації з органами місцевого самоврядування до таких процесів необхідно залучати громадянське суспільство, його інституції чи осіб, що мають також вплив на прийняття суспільних рішень, щодо розв'язання питань громади.

Таким чином при стратегічному управлінні слід застосовувати *«партисипативну модель»* стратегічного планування.

Насамперед партисипативна модель стратегічного планування передбачає такі ключові аспекти:

- *широке представництво* – передбачає залучення до роботи над стратегічним документом широкого спектра представників місцевого

середовища, включаючи представників установ, громадських організацій, місцевих лідерів;

- *зрівноважений розвиток* – передбачає розробку стратегії з урахуванням економічних, соціальних аспектів, це означає що стратегічні цілі формуються на основі аналізу проблем, і саме ці проблеми можливо почути від громадськості;

- *аналіз стану громади* – полягає в підготовці звіту про стан громади на основі аналізу поточної ситуації – аналізу фінансових даних, стану інфраструктури, демографічних даних, даних про ринок праці й економіки, екологічних аспектів;

- *соціальний аналіз* – полягає у проведенні поглибленого соціального аналізу, який охоплює аналіз поточної ситуації, так і проведення соціологічних досліджень на репрезентативній вибірці мешканців, щоб зрозуміти громадську думку про умови життя і якість публічних послуг у громаді;

- *громадські консультації* – для перевірки розроблених рішень через реальні та ефективні громадські консультації та з метою забезпечення участі громади у прийнятті рішень;

- *урахування громадської думки* – рішення приймається на основі більшості вибору пріоритетів розвитку на основі соціологічних досліджень та консультації;

- *тісна співпраця* – забезпечується між усіма зацікавленими сторонами для роботи над стратегічними документами [26].

Дотримуючись цих основоположних принципів при стратегічному плануванні в органах місцевого самоврядування можливо досягти широкого, репрезентативного та ефективного процесу прийняття рішень, які враховують різноманітність інтересів та потреб зацікавлених сторін.

Партисипативна модель стратегічного управління в органах місцевого самоврядування є необхідним інструментом для забезпечення ефективного та стійкого розвитку місцевих громад. Крім того, така модель є повноправним здійснення прав та свобод громадян України на участь у місцевому

самоврядуванні відповідно до статті 3 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР від 21 травня 1997 року. Отже, партисипативна модель ґрунтується на принципах активної участі громадян у прийнятті стратегічних рішень та визначенні пріоритетних напрямів розвитку територій відповідно до нормативно-законодавчих актів органів місцевого самоврядування [36].

Основними складовими партисипативної моделі є відкритість, прозорість, доступність і взаємодія між місцевими органами влади та громадськістю. Вона передбачає активне залучення громадян до процесу прийняття стратегічних рішень через проведення громадських обговорень, консультацій, публічних слухань, а також через використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення широкого доступу до інформації про процеси управління та можливості висловлювання власної думки.

Органи місцевого самоврядування, використовуючи партисипативну модель стратегічного управління створюють умови для формування спільної візії майбутнього розвитку території, враховуючи потреби та інтереси всіх зацікавлених сторін. В процесі громадяни стають активними учасниками у процесі прийняття рішень підвищується їхній досвід, знання, що допомагають знайти оптимальні рішення з урахуванням конкретних потреб та особливостей громади. Такі процеси розвитку активного громадянського суспільства здатні наблизити громаду до розвитку конкурентного середовища та формування сталого іміджу громади [4, 42].

Партисипативна модель стратегічного управління в органах місцевого самоврядування має численні переваги, серед яких збільшення рівня довіри між владою та громадянами, зменшення корупції та конфліктів у суспільстві. Крім того, вона сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень та реалізації стратегій розвитку, оскільки враховує реальні потреби та погляди місцевого населення.

Партисипативне стратегічне управління в територіальних громадах маленьких населених пунктів може бути ефективнішим, ніж у містах. Адже саме

у селах та селищах населення є більш об'єднаним та відкритим до діалогу з владою, проблема лише у нерозвиненій інфраструктурі для проведення діалогових майданчиків.

Загалом, партисипативна модель стратегічного управління в органах місцевого самоврядування сприяє побудові відкритого, демократичного та сталого суспільства, де кожен громадянин має можливість брати участь у формуванні майбутнього своєї громади. Участь громадян у розробці стратегії розвитку територіальної громади є ключовим аспектом побудови демократичного громадянського суспільства та забезпечення сталого розвитку [16, 23].

Для забезпечення ефективної участі громадян у процесі формування стратегії розвитку, необхідно використовувати різноманітні інструменти та створювати відповідні можливості, які враховують потреби та інтереси різних груп населення. Одним з основних інструментів участі громадян, як зазначалося раніше є проведення громадських обговорень та консультацій з метою збору відгуків, пропозицій та рекомендацій щодо стратегії розвитку.

Ці заходи можуть відбуватися як у формі публічних зборів, так і за допомогою онлайн-платформ, що дозволяють громадянам висловлювати свої думки та пропозиції зручним для них способом. Також важливою складовою є проведення громадських слухань, під час яких представники громадськості мають можливість висловлювати свої погляди, бачення стратегії розвитку та обговорювати їх з представниками місцевих владних органів.

Загалом, розробка стратегії розвитку територіальної громади повинна ґрунтуватися на широкій участі громадян, враховувати їхні потреби та інтереси, та сприяти побудові відкритого, демократичного та сталого суспільства.

Проте, на жаль, існують деякі проблеми, які можуть виникати під час впровадження цієї моделі:

– *недостатня активна участь громадян* – однією з основних проблем є низький рівень зацікавленості та активної участі громадян у процесі розробки

стратегії. Часто громадяни можуть бути мало зацікавлені у питаннях, які стосуються стратегічного управління, або відчувати відчуженість від влади;

– *нерівна представленість громадських груп* – іншою проблемою є нерівна представленість різних соціальних та громадських груп у процесі партисипації. Часто певні групи, такі як молодь, переміщені особи, люди з інвалідністю тощо, можуть бути менш представленими або мати обмежений доступ до участі у розробці стратегії;

– *недостатність інформації* – для успішної партисипації громадян необхідно мати доступ до правдивої та зрозумілої інформації про процес розробки стратегії, але часто може відбуватися недостатнє інформування чи недоступність необхідної інформації для громадян. Важливо забезпечити вірогідність, доступність та зрозумілість інформації для всіх зацікавлених сторін;

– *недостатня увага до голосу громади* – іноді, навіть якщо громадяни висловлюють свої погляди та пропозиції, вони можуть бути недостатньо уважно прослухані або не враховані при прийнятті стратегічних рішень, що може призвести до втрати довіри до владних органів;

– *відсутність механізмів впливу на прийняття рішень* – громадяни повинні мати можливість впливати на прийняття стратегічних рішень, а не лише висловлювати думки. Тому важливо розвивати механізми впливу та вільного доступу до них;

– *висока складність процесу* – партисипативна модель може бути складною у впровадженні через необхідність організації та координації роботи з різними групами громадян, а також через потребу високого рівня відкритості та прозорості в управлінні [8, 24].

Загалом, врахування цих проблем та пошук шляхів їх вирішення є важливим етапом для успішного впровадження партисипативної моделі при розробці стратегії в органах місцевого самоврядування. Зокрема, це дозволить досягти поставлених задач, створити сприятливе середовище для розвитку

економічного, політичного, культурного та іншого потенціалу громади, а також підвищити спроможність громади залучати інвестиції для глобального розвитку.

Партисипативне управління слугує можливістю пришвидшити розвиток громади, при цьому важливо аби громада та орган влади були готовими до співпраці. Тому на початковому етапі діалогові майданчики за підтримки експертів це можливість налагодження довіри та злагожденість подальших напрямів роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Порівняльний аналіз українського та іноземного досвіду реалізації партисипативного стратегічного управління в органах місцевого самоврядування

Місцеве самоврядування в Україні сьогодні відіграє дуже важливу роль в управлінні та розвитку спроможності публічних органів влади забезпечувати стійкість громад. Місцеве самоврядування сьогодні – це про об'єднання інтересів громадян в одну спільну стратегію розвитку, в одну філософію поглядів, яка буде досягтися протягом наступних років. Саме тому, місцеве самоврядування є ідеєю сучасного демократичного, правового, соціального управління де найвища цінність людина. Основою для розвитку органів місцевого самоврядування в Україні є Європейська Хартія місцевого самоврядування прийнята 15 жовтня 1985 року.

Одним із ідей вдосконалення місцевого самоврядування є саме запровадження партисипативної системи управління територіальним розвитком та зміцнення локальної безпеки, що охоплює фізичну безпеку, економічну безпеку, соціальну безпеку та екологічну [10 с. 710-720, 49].

Стратегічне управління в органах місцевого самоврядування в Україні відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад та ефективного розв'язання їхніх проблем. Для проведення огляду практичного досвіду реалізації стратегічного управління в органах місцевого самоврядування в Україні було проведено аналіз програм, що діють, а також законодавчих актів та концепцій, які регулюють цю сферу. Також було вивчено конкретні приклади практичної реалізації стратегічного управління в Україні.

Одним із ключових аспектів практики стратегічного управління на місцевому рівні в Україні є розробка та прийняття стратегічних планів розвитку територіальних громад. Ці плани визначають стратегічні пріоритети розвитку, необхідні для забезпечення сталого соціально-економічного зростання та підвищення якості життя громадян. Проте, аналіз показує, що в багатьох випадках стратегічні плани залишаються лише на папері не отримавши достатньої уваги та підтримки для їхньої реалізації. Це може бути пов'язано з недостатньою відповідальністю посадових осіб органів влади, нестабільністю політичної ситуації або обмеженими фінансовими ресурсами.

Ще однією проблемою, яка часто виникає у впровадженні стратегічного управління на місцевому рівні в Україні, є недостатня участь громадськості та зацікавлених сторін у процесі розробки та реалізації потреб та очікувань населення, а також до відчуження громадян від процесів прийняття рішень щодо розвитку їхніх територій. Саме для підвищення спроможності органів місцевого самоврядування та подолати ці труднощі варто провести аналіз та порівняти український досвід стратегічного управління із закордонним [11, 40].

Закордонний досвід свідчить, що для більшості європейських країн використання принципів партисипації є одним з основних напрямів підвищення ефективності управління територіальними громадами. Європейські країни вже напрацювали низку нормативних актів та мають практичний досвід використання партисипативного стратегічного планування розвитку громад.

Основним, першим документом з проведення реформ та вироблення стратегії в ЄС стала Біла книга. В ній серед інших принципів виділено принцип участі, який стверджує, що якість, релевантність та ефективність політики Європейського Союзу залежить від участі широкого кола осіб та організацій на всьому шляху творення політики – від її планування до впровадження.

У березні 2008 р. Рада Європи схвалила Європейську стратегію інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, метою якої є мобілізація стимулювання діяльності усіх дійових осіб – центральних та місцевих органів влади, національних асоціацій органів місцевого самоврядування, громадських

організацій, наукових установ, навчальних закладів, широкого кола громадськості з метою посилення системи демократичного самоврядування, розвитку місцевої демократії, покращення менеджменту управління та якості послуг, що надаються громадянам. У 2009 році було розпочато реалізацію заходів із впровадження основних принципів цієї стратегії.

В рекомендаціях Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті» зазначено на необхідності збільшувати вплив громадян на місцеве планування, взагалі на стратегічні й довгострокові рішення. В реалізації цього кроку пропонується надати громадянам можливість брати участь в етапах ухвалення рішень, а саме в складанні програми, підготовці проєктів, бюджетному й фінансовому плануванні та транслюванні кожного етапу для легкого доступу громадськості [13, 24].

За останні десятки років багато країн у світі успішно впроваджують сучасні підходи до стратегічного управління на місцевому рівні, що може стати важливим джерелом навчання та інновацій для України. Тому, варто розглянути іноземний досвід стратегічного управління в місцевих органах самоврядування в різних країнах, виділити ключові аспекти та практики, які можуть бути корисними для українських громад.

Вирізняють кілька підходів до впровадження стратегічного управління в публічні органи влади, так у США, Канаді, Норвегії та Нідерландах стратегічне управління на місцевому рівні базується на використанні цільово орієнтованих стратегій розвитку, які встановлюють органи місцевого самоврядування разом із зацікавленими сторонами. Такі стратегії зазвичай базуються на широкому консультуванні громадськості та враховують потреби та пріоритети розвитку місцевої спільноти. Також стратегічне управління передбачає широкий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для вироблення найбільш ефективний управлінських рішень.

У таких країнах, як Швеція та Данія стратегічне управління тісно пов'язане із бюджетним процесом, що дозволяє ефективно використовувати локальні ресурси для реалізації стратегічних цілей та пріоритетів розвитку місцевої

громади. Ключовим елементом цього підходу є встановлення зв'язку між стратегічними цілями та бюджетними програмами на основі механізмів моніторингу та оцінки результатів.

Також поширеним є модель активної участі громадськості, що була розглянута раніше. Дана модель глибоко поширеною, адже вона є сильним важелем при прийнятті управлінських рішень та здійсненні управління територіями. У Фінляндії, наприклад, також дуже поширена модель партнерства з громадським сектором, що включає, як представників громадських інституцій, так і представників бізнесу. Це дозволяє забезпечити більшу відкритість, прозорість та відповідальність у процесі прийняття рішень та реалізації стратегічних планів.

Для країн, де високорозвинені інформаційні технології актуально є використання інструментів електронного урядування та відкритих даних для підвищення залучення громадськості та розвитку місцевого стратегічного управління. Розвинута інформаційна інфраструктура допомагає забезпечити швидкий доступ до інформації, полегшити взаємодію між органами влади та громадськістю, а також забезпечити прозорість управлінських процесів та рішень. В Україні використання інформаційних ресурсів є одним із ключових моментів підвищення розвитку електронного урядування. Після запуску цифрової платформи «Дія» рівень користувачів у застосунку на сьогодні становить до 20 млн, а це означає, що розвиток партисипативної участі в Україні можливий зі швидкими темпами варто лише використовувати ефективні інструменти [52].

Успішним прикладом практики розробки стратегії з залученням громадян до стратегічних процесів шляхом проведення громадських консультацій є м. Познань у Польщі. Під час такого процесу розробки стратегії максимально враховуються думки й побажання мешканців шляхом організації спеціальних семінарів, інтернет-форумів, зустрічей з представниками різних соціальних груп та соціологічні опитування.

В Чехії участь громадськості насамперед полягає у тому, щоб учасники процесу розробки стратегій зробили свій вклад у процес шляхом внесення пропозицій та ідей.

Такий широкий спектр практик стратегічного управління в різних країнах дає можливість вибору Україні найкращих та впровадження у систему управління дотримуючись особливих принципів впровадження на основі місцевих переваг.

Успішна реалізація стратегічного управління та залучення громадян часто базується на таких ключових аспектах – чітка стратегія та цілі, залучення зацікавлених сторін, цілісне планування та виконання, а також використання сучасних технологій [9 с. 181, 50].

В Україні ключовими законами, що регулюють встановлення механізмів партисипативного управління є Конституція України, що визначає принципи демократії та права громадян на участь у прийнятті рішень. Закон України “Про місцеве самоврядування № 280/97-ВР від 21 травня 1997 року, що встановлює правові засади організації та функціонування органів місцевого самоврядування здійснювати управління на основі партисипативної моделі управління – залучення до розробки та реалізації стратегії розвитку. Також Закон “Про громадські об’єднання” №4572-VI від 22 березня 2012 року, що наділяє громадські організації представляти інтереси громадян у владних інституціях [34, 36].

Порівнюючи іноземний досвід стратегічного управління з Україною часто можна стикатися із відмінністю та думками, що жоден досвід не є на 100% відповідним для України. І це дійсно правда, Україна часто стикається із проблемами недостатньої уваги до розробки та виконання стратегічних планів, а саме через низку причин, які несуть сильний вплив на стратегічні процеси.

Втім є і приклади успішних кейсів реалізації стратегій розвитку в територіальних громадах. Наприклад, Львівська область славить своєю багатою культурною спадщиною та туристичним потенціалом, такі результати були досягнуті за розробки якісного стратегічного плану розвитку. В Житомирській

області з кожним роком все більше громад зазначають на важливості формування стратегій сталого розвитку. І така тенденція активізації стратегічного управління насамперед пов'язана із потребою реагувати на зовнішні виклики, слідувати світовим тенденціям [13, 25].

Тому розвиток стратегічного управління та залучення громадян до цих процесів в Україні можливий і саме через розуміння, що такі практики існують і їх можливо впроваджувати, варто лише адаптовувати управлінські теорії відповідно до українського досвіду та реалій.

3.2. Перспективи розвитку стратегічного управління в органах місцевого самоврядування

Україна, як країна, що пройшла складний шлях демократичного розвитку, стикається з необхідністю пошуку нових, ефективних моделей управління. Виходячи з аналізу практики управління необхідна така модель, що враховує інтереси громадян та забезпечуються сталість розвитку на місцевому рівні та головне приносить ефективні результати. Однією із перспективних моделей розвитку місцевого управління є стратегічне управління, яке включає активну участь громадян у процесі прийняття управлінських рішень на рівні місцевого самоврядування.

Партисипативне управління є актуальною темою в умовах формування стратегічного розвитку громад та посилення демократії в малих населених пунктах. Проводячи аналіз реалізації стратегічного управління в Україні видно, що існують такі успішні практики партисипативного управління протягом останніх 10 років [12, 51].

Попри перешкоди, які існують на шляху розвитку територіальних громад, активна участь громадян в прийнятті рішень є великою перспективою для сталого розвитку особливо у післявоєнний період в Україні. Так, сьогодні розвиток партисипативного процесу стимулює громадські організації, органи влади та зацікавлені сторони до співпраці. Відповідно в Україні є законодавчо

встановленні практики та інструменти для реалізації таких партнерств, але існує думка, що не всі з них являються ефективними, тоді слід детально розглянути їх та виявити можливості для покращення [6 с. 27-60].

Отже, перший з них – громадські обговорення та публічні слухання. Це один з основних засобів залучення громадян до прийняття рішень, що дає можливість мешканцям висловити свої погляди, пропонувати ідеї та долучитися до формування пріоритетів розвитку громади. У різних громадах такий інструмент може працювати по-різному.

Так, наприклад, у містах де є активне громадянське суспільство, яке свідомо розуміє значущість та важливість даного процесу усіма методами буде досягати права на проведення громадських слухань з питань які є терміновими для обговорення. Переважно такі питання виникають через неможливість вирішити це іншими доступними інструментами, на прикладі громадських петицій, звернень, тоді використовуються ширші методи для залучення підтримкою більшості. У менших населених пунктах, це відбувається по-іншому, адже існує думка, що населення у селах є менш активним. Можливо, але варто тоді створювати такий формат слухань, який є найбільш ефективним та підвищуватиме показник прозорості та відкритості влади. Для залучення жителів невеликих громад часто використовують методи, які є не відповідними до потреб громади, тому слід проводити заходи, які будуть цікавими для населення в першу чергу, в результаті буде і зростати активність громадянського суспільства в селах. До прикладу, також можливо і важливо залучати молодь, яка буде приходити на заходи з дорослими та братимуть участь у розробці ідей для розвитку громади [18, 38].

Наступний інструмент, громадські консультації як необхідний інструмент на початковому етапі розробки стратегії, який допомагає формувати органам місцевого самоврядування напрямки подальшої роботи. Таким чином можливо проаналізувати внутрішнє середовище органу влади, провести аналіз наявних ресурсів в тому числі документації, звітів та програм.

Створення робочих груп, як один з етапів стратегічного планування. Робоча група або комітети з представниками громади дозволяють глибше включити громадян у процес розробки стратегії. Залучення експертів з різних напрямів, залучення прес служби, медіаторів до процесу, якщо таких професіоналів не має в штаті органу місцевого самоврядування. Така експертиза здатна підвищити ефективність діяльності робочої групи та дає можливість підвищити компетентність працівників з питань роботи з громадськістю. Процес діяльності робочих груп полягає у залученні якомога більшої різноманітності думок та експертності з різних питань. Так робота може проводитися за встановленим графіком між інтервалами якої, кожен працює над своїми напрямками та на загальній робочій групі презентує результати. В цілому регламент роботи робочої встановлюється відповідно до розробленого Положення про роботу такої робочої групи органом місцевого самоврядування. Відповідно до цього положення формуються покрокові етапи роботи над стратегічним управлінням, що полягає у розробці стратегічного плану відповідно до визначених пріоритетів розвитку. Під час такої роботи важлива побудова партнерських відносин між членами робочої групи, адже це допомагає підвищити довіру один до одного.

Партнерство допомагає виступати регулятором суспільних відносин між сторонами на основі взаємних консультацій, переговорів з метою дотримання інтересів обох сторін. Переважно партнерство використовується в публічному управлінні для встановлення соціально-трудова відносин, коли роль грає виконання обов'язків за договором, але сьогодні партнерство необхідне, як модель взаємодії між органами влади та населенням для зниження гостроти соціальних конфліктів, підвищення довіри, взаємної поваги обох сторін та їх рівноправності, що сприятиме боротьбі зі стереотипами у сфері публічного управління та адміністрування.

Саме розвиток партнерства можливий через внесення громадських ініціатив та проєктів. Висування пропозицій та ініціатив для впровадження на місцевому рівні це високий показник відкритості влади та розвиненості

механізмів участі. Такий процес може включати залучення фінансових ресурсів, сприятиме цільовому розподілу коштів та зменшенню ризику корумпованості. Такий тип участі можливість стимулювання активності громадян є найефективнішим і сприяє розвитку чесних відносин у сфері публічного управління та адміністрування [37].

Окрім цього, активне використання соціальних медіа та інших інформаційних технологій є важливим інструментом для залучення громадян до участі у розробці стратегії розвитку. Онлайн-опитування, відкриті дискусійні платформи, семінари та онлайн-консультації створюють можливість для широкого кола громадян висловити свої думки та ідеї щодо майбутнього розвитку своєї громади.

Використання онлайн-платформ для збору відгуків, пропозицій, зауважень від громадян, сьогодні є зручним і доступним інструментом в нашій країні способом участі. Така оптимізація процесів спрощує роботу діяльності органів влади та працівників та дозволяє розвивати спроможність у більш експертному та глибокому плані [56].

Крім того, важливо враховувати потреби та інтереси різних груп населення, зокрема вразливих та менш представлених груп, і активно залучати їх до участі в процесі розробки стратегії розвитку. Це може включати проведення спеціальних заходів з метою забезпечення доступності та зрозумілості інформації, а також створення спеціальних умов для участі представників цих груп у консультаціях та обговореннях. Ще один потужний напрям для роботи держави, як соціальної та правової країни – розвиток безбар'єрного простору.

Для цього необхідне лобіювання інтересів, тобто забезпечення доступу до процесів людям з інвалідністю, аби лобіювання здійснювалося на пряму, а не через посередників. Так, лобіювання може гарантувати, що інтереси різних груп населення враховуються при розробці стратегічних рішень. Наприклад, це можливість визначення пріоритетів громади в цьому році розвивати соціальну сферу та її інклюзивність, захист прав маломобільних груп населення, а наступний зробити роком молоді та розвивати молодіжну політику для

підвищення потенціалу молоді в громадах. Хоч, лобіювання в Україні це зтяжний процес і він всебічно може саботуватися, втім це гарна перспектива та інструмент який, по-перше є суспільно та демократично визнаним попри те, що закон про лобізм в Україні ще не прийнятий, по-друге, є природним процесом, який потрібно лише дотримуватися посадовим особам органів влади та місцевого самоврядування [38].

Натомість розглядаючи активне громадянське суспільство в Україні, його формування, періоди розвитку це завжди процеси, які є революційними для українців. Мета таких процесів була в пробудженні активності, але активність можна формувати також іншими способами. Для того аби підібрати інструменти для залучення громадян до суспільних рішень доцільно визначати рівень активності за CLEAR методом, що означає С – Can do – спроможність до участі, L – Like to – бажання брати участь, E – Enabled to – створення можливостей для участі, A – Asked to – запрошення до участі, R – Responded to – врахування думки [18].

Такий метод допоможе підібрати інструменти залучення відповідно до цілей, які мають бути досягнутими. Цей метод більше належить до проєктного підходу. Втім можна сказати, що залучення населення це також проєкт. Проєктом у життєдіяльності може бути будь-що, але це дуже гарний інструмент для використання в публічному управлінні, особливо в органах місцевого самоврядування. Так, як сьогодні місцевого управління це формування цілей, стратегічних планів, управління великою кількістю ресурсів, проєктування та проєктний менеджмент це методологія, що здатна вдосконалити систему управління на всіх рівнях управління. Проблема у браку професіоналів з проєктування у сфері управління органами влади. Це неабияка потреба сьогодні аби професіональні якості та навички відповідали актуальним потребам [17].

Як варіант вирішення проблемної нестачі якісного кадрового потенціалу необхідно стимулювати громадськість пропонувати ідеї та проєкти розвитку для громади. Для цього владі необхідно бути відкритою та запровадити прозору систему управління ресурсами. Сприяння розвитку громадських ініціатив та

проектів це також інструмент партисипативного управління, який має великий потенціал. Це може включати запровадження інструменту громадського бюджету, кошти якого будуть спрямовуватись на дійсно необхідні громаді проекти.

Безпосередньо для функціонування таких інструментів участі необхідна системна робота відділу з громадськістю чи проектного відділу який буде розвивати інституційну спроможність органу місцевого самоврядування дійсно створювати ефективні інструменти участі. Хоч вони і є законодавчо встановленими та обов'язковими до виконання при стратегічному управлінні, але не кожен орган влади використовує їх та сприяє розвитку всіх наявних механізмів. В деяких органах влади може не бути цих механізмів через пережиток минулого досвіду, коли влада концентрувала в собі всю силу і партисипативна участь стала замороженою системою.

Тому для того, щоб органам місцевого самоврядування хоч якось почати розвиток партисипативного стратегічного управління необхідно провести аналіз минулого досвіду партисипативної участі громадян, провести аналіз наявних ресурсів, розробити план для розвитку та почати впровадження таких інструментів та механізмів [7, 20].

За такого розвитку партисипативного стратегічного управління в Україні можливо наблизитися до впровадження системного досвіду доброго врядування, що є великою потребою у період війни та буде ще актуальним у післявоєнний час. Сьогодні це розширення участі в управлінні громадою, стимулювання розвитку інституцій громадянського суспільства, розвиток місцевої ідентичності – це розвиток українського громадянського суспільства.

Підвищення ефективності та дієвості місцевого самоврядування – це розширення кола повноважень, впровадження нових механізмів фінансування, впровадження інформаційних технологій та розвиток інтегрованої системи муніципального управління, управління якістю, контроль ефективності діяльності органів місцевого самоврядування – це цілі державної політики протягом десяти років.

Розширення зв'язків та співпраці на міжрегіональному та міжнародних рівнях, забезпечення регіонального рівня співпраці, налагодження співробітництва на національному рівні, здійснення міжнародного співробітництва, співпраця з міжнародними організаціями, процес євроінтеграції – це курс розвитку всієї країни протягом наступних десяти років, адже процес цей є затяжним та швидкого результату не буде, якщо саме зараз не впровадити наявних ефективні практики у місцеве самоврядування.

А це можливо саме через: розвиток культури підтримки та відкритості; встановлення партнерських відносин; запровадження ефективних каналів комунікації між владою та громадою; розвиток навичок комунікації, лідерства та мотивації. За такого розвитку ключових елементів партисипативного управління органи місцевого самоврядування здатні нарощувати потенціал та підвищувати рівень сталого розвитку в громадах на основі власних ресурсів та можливостей, що підвищуватиме рівень як рівень якості життя, так і задоволення. Отже, партисипативне стратегічне управління це відкритий шлях до успіху, і це можливий шлях для України, адже перспективи однозначно є.

ВИСНОВКИ

У підсумку, дослідження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування є актуальним і важливим в контексті розвитку управлінських структур сучасного українського громадянського суспільства. Саме тому, аналіз системи управління зокрема складових стратегічного управління є ключовим для виявлення нових можливостей оптимізації та підвищення ефективності управлінських процесів.

Впродовж дослідження було проаналізовано історичні етапи становлення стратегічного управління, його еволюцію від початкових етапів, коли бюджетування та оперативне управління переважали в управлінні приватним бізнесом, до того моменту поки не утворилися сучасні підходи спрямовані на прогнозування майбутнього та впровадження стратегії розвитку в тому числі в публічних органах влади.

В Україні стратегічне управління почало активно розвиватися наприкінці 20 століття, але стикнулося зі значними політичними, економічними, соціальними викликами, що супроводжувалися швидкими управлінськими змінами. Відтак можливістю для досягнення позитивних змін в організаційній здатності органів влади став пошук нових інструментів управління та впровадження їх на всіх рівнях. Важливою умовою процесу впровадження нових інструментів управління стала необхідність розуміння потреб суспільства.

Аналізуючи стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування на основі тлумачення основних термінів *«стратегічне управління»*, *«стратегія»*, *«орган місцевого самоврядування»*, процес стратегічного управління визначається як комплекс заходів, спрямованих на управління об'єктом та включає планування, організацію, контроль та мотивацію. Стратегічне управління, особливо в контексті діяльності органів місцевого самоврядування виявляється необхідним для забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку громади. Важливість цього процесу полягає в його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховуючи місцеві особливості та інтереси.

Тож стратегічне управління в органах місцевого самоврядування ґрунтується на комплексі різноманітних принципів та методів, включаючи верховенство права, системність, демократичність, співпрацю та зворотній зв'язок. Ці законотворчі принципи визначають не лише напрямок управлінської діяльності, але й сприяють розбудові довіри та ефективної взаємодії з громадою.

Дослідження стратегічного управління в органах місцевого самоврядування особливо полягає у аналізі законодавчої бази, який допомагає органам місцевого самоврядування формувати місцеву політику управління розвитком. Відповідно стратегічний розвиток громад здійснюється через впровадження програм та стратегій розвитку спрямованих на покращення умов життя. Тож, стратегічне управління визначається як ключовий процес спрямований на формування та реалізацію майбутнього бачення розвитку громади у реальному часі.

В результаті дослідження процесу стратегічного управління головним етапом є стратегічне планування цілей включаючи планування заходів для їх реалізації. На основі нормативно-правової бази формується порядок процесу планування в органах місцевого самоврядування. Стратегічне планування включає етапи підготовки, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення бачення та місії, встановлення стратегічних цілей, розробки стратегічного плану, реалізацію та моніторинг виконання. Стратегічне планування є складним та довготривалим процесом, який вимагає системного та експертного підходу для врахування різноманітних факторів для успішної реалізації стратегічних цілей громади. Одним із таких є залучення громадян до стратегічного планування.

У результаті аналізу стратегічного планування постає важливість дослідження партисипативного стратегічного управління, яке стає важливим інструментом для забезпечення ефективного та стійкого розвитку місцевого самоврядування. Основні принципи партисипативного стратегічного управління полягають у широкому представництві, рівноважному розвитку, аналізі стану суспільних процесів, а також врахування громадської думки, що сприяють

формуванню спільної візії майбутнього розвитку територій. Такий підхід сприяє побудові відкритого, демократичного та сталого громадянського суспільства, де громадяни беруть активну участь у прийнятті стратегічних рішень.

Виокремлюючи переваги розвитку партисипативного стратегічного управління в Україні все-таки існують проблеми, які заважають повноцінному розвитку громад, такі як не активна участь громадян, нерівна представленість громадських груп, вразливих категорій населення. Для розв'язання даних проблем впродовж дослідження було сформовано декілька важливих моментів для вдосконалення системи партисипативного стратегічного управління в органах місцевого самоврядування, а саме вдосконалення державної законодавчої бази відповідно до якої формується регіональна політика розвитку регіонів та зокрема громад. Також вдосконалення інструментів участі громадян у процесі прийняття публічно-управлінських рішень. Втім необхідно не лише розвивати відповідні інструменти участі, а й стимулювати активність громадянського суспільства різними способами, забезпечуючи відкритість владних структур. Тільки таким чином можливо забезпечити сталий розвиток та підвищення якості життєспроможності українських громад.

Отже, впродовж дослідження було здійснено аналіз становлення та розвитку стратегічного управління зокрема прояв партисипативного стратегічного управління, як активну та сучасну модель місцевого самоврядування. Також було виокремлено кроки для вдосконалення стратегічного управління в органах місцевого самоврядування в умовах сучасних політичних, соціально-економічних подій. Результатом дослідження є підтвердження гіпотези, що активна участь громадян здатна підвищити ефективність системи управління в органах місцевого самоврядування через участь у процесі прийняття стратегічних рішень.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративне управління територіальними громадами: навч. посіб./ В. М. Бабаєв та кол. авт. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.
2. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». DESPRO. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
3. Бірта Г.О., Бургу Ю.Г. Методологія і організація наукових досліджень.: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 142 с.
4. Боришкевич, Якубів. Особливості та важливість формування стратегії розвитку для територіальної громади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. №2.* 2022. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/21.pdf (дата звернення: 12.03.2024).
5. Важинський С.Е., Щербак Т.І. Методика та організація наукових досліджень: навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
6. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Науковий журнал Серія: «Державне управління»* зареєстровано Міністерством юстиції України. Київ, 2017.
7. Габінет М.В. Теоретичні та практичні засади концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні П. Ната та Р. Бекофа. *Серія: Публічне управління і адміністрування. №4,* 2021. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/1.pdf (дата звернення: 16.03.2024)
8. Гадяк Ж.В. Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, нормативно-правового потенціалу України та її регіонів: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції ГО ІЕЕЕДм. Луцьк, 2021. 214 с.
9. Географічна наука та освіта: від констатації до конструктивізму. Збірник наукових праць. Київ. 2018, 232 с.

10. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції/ наук. ред. Н. Г. Метеленко. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Олді+, 2023. 752 с.

11. Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М. Теорія управління: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

12. Довженко В.А., Войтенко А.Б., Потнікова М.Ф. Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток» №12*. Житомир, 2020. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/35.pdf (дата звернення: 16.05.2024).

13. Довженко В.А. Контент-аналіз стратегій регіонального розвитку. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конфер. за міжнар. участю. Житомир: ЖНАЕУ, 2020.

14. Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наукових праць, випуск №2. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Дніпро, 2020. 116 с.

15. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки затверджено постановою Кабінетів Міністрів України від 5 серпня 2020 року №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11> (дата звернення: 10.04.2024)

16. Збірник праць учасників VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку». Житомир : Поліський національний університет, 2022. 340 с.

17. Костюкевич Р.М., Мандзюк О.М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління

розвитком складних систем. Рівне, 2016 URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-26/10.pdf> (дата звернення: 20.05.2024).

18. Костюкевич Р. Чому європейський досвід стратегування важко приживається у сільських громадах? *Громадський простір*, 2020. URL: <https://www.prostir.ua/?library=chomu-jevropejskyj-dosvid-stratehuvannya-vazhko-pryzhyvajetsya-u-silskyh-hromadah> (дата звернення: 22.04.2024).

19. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: нав.-метод. посібник. Харків, 2019. 138 с.

20. Красностанова Н.Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 34*. Одеса, 2022. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/639-Article%20Text-1165-1-10-20221203.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).

21. Кріпа А.П. Партисипативна модель стратегічного розвитку територіальної громади як інструмент забезпечення її спроможності. *Державне управління*. 2019. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2019/23.pdf (дата звернення: 24.03.2024).

22. Кузнецов А.О., Ігнатенко Л.Ю. Партисипативна демократія: історичні нариси. 2010. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Trdu_2010_4_16 (дата звернення: 16.03.2024).

23. Куйбіда В.С., Негода В.А., Толкованов В.В. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи. Київ, Видавництво «Крамар», 2010. 170 с.

24. Місцевий розвиток за участі громади. Том 4: Регіональні аспекти та сталий розвиток міст/ за заг.ред. к.пол.н. Г.І.Мелеганіч, д.е.н. Ю.М. Петрушенка. Ужгород, 2016. 320 с.

25. Місце України в європейському просторі: геопросторові риси та європейська уніфікація: матеріали всеукраїнського семінару, присвяченого Дню Європи . Тернопіль, 2021. 82 с.

26. Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава, 2017.

27. Основи управління: посібник. Львівський державний університет внутрішніх справ Львів, 2021. 232 с.

28. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник : Державне управління №1*. Київ, 2021. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/150/144> (19.04.2024).

29. Петухова О.М., Ставицький О.В. Еволюція теорії стратегічного управління. *АГРОСВІТ. №2*. Київ, 2015. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/3.pdf (дата звернення: 15.03.2024).

30. План заходів на 2021-2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 497. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/497-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.03.2024).

31. Повалій Т.Л., Бойко О.П. Соціальне партнерство та професійні комунікації в роботі менеджера соціокультурної діяльності: навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2021. 241 с.

32. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021– 2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.03.2024).

33. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 березня 2000 року № 1602-III. Дата оновлення: 02.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 29.03.2024).

34. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 року №4572-VI. Дата оновлення 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 27.02.2024)
35. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. Дата оновлення: 18.05.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 26.02.2024).
36. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Дата оновлення: 18.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/#Text> (дата звернення: 26.02.2024).
37. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 27.02.2024).
38. Ряболов Л.Т. Система лобювання: структурний показник. *Науковий віник. Серія: Право.* Київ, 2018. URL: http://law.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/7.pdf (дата звернення: 17.05.2024).
39. Семяновський В.М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. Статистика України, 2018. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/3424/1/47-51.pdf> (дата звернення: 26.04.2024).
40. Соціально-гуманітарні виміри правової держави: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 400 с.
41. Ставицький О.В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Електронний журнал Ефективна «економіка» № 9.* 2011. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=698> (дата звернення: 02.03.2024).
42. Ставицький О.В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Електронний журнал «Ефективна економіка» №8.* 2011. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=646> (дата звернення: 02.05.2024).

43. Стратегія економічного та соціального розвитку України затверджено постановою Кабінету Міністрів України №179 від 03 березня 2021р. URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 04.03.2024).

44. Стратегія людського розвитку № 225 від 2 червня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11> (дата звернення: 04.03.2024).

45. Стратегічний план розвитку громади: практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Асоціація міст України за підтримки Агентств США з міжнародного розвитку. Київ, 2016. 101 с.

46. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року №143 затвердження рішенням обласної ради від 12.12.2019 . URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/48277/strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2027-roku.html> (дата звернення: 13.03.2024).

47. Теорія управління: навчальний посібник / І.А. Грузіна, І.О. Кінас, І.М. Перерва та ін. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків, 2021. 138 с

48. Тертичка В.В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.

49. Токаренко О.І., Матвієнко Г.А. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. *Електронний ресурс економіка та суспільство №47*. Київ, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2042/1971> (дата звернення: 23.04.2024).

50. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку: стаття. Програма розвитку ООН, 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp> (дата звернення: 11.03.2024).

51. Хребтій І.В. Вплив децентралізації на стратегічний розвиток регіонів: концептуальний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток № 10*. Київ, 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1138> (дата звернення: 24.02.2024).

52. Шарлея Р., Кавунець А. В., Безпалько О. М, Москалу М., Ланова А.І. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник. Київ, 2018. 76 с
53. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки* № 3. Київ, 2016. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_30/HANNA_O_SHVINDINAThe_Evolution_of_the_Approaches_to_Identification_of_the_Strategy_Content.pdf (дата звернення: 14.03.2024).
54. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. Київ, 2021. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/424-Article%20Text-652-1-10-20201117.pdf> (дата звернення: 23.05.2024).
55. Юрченко Ю.О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. Київ, 2019. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/42-11.pdf> (дата звернення: 27.05.2024).
56. Scientific Collection «InterConf»: with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Theory and Practice of Science: Key Aspects». Rome, Italy: Dana, 2021. 1127 с.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Кишка Дар'я Андріївна, студентка 4 курсу, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти dashakit128@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Стратегічне управління в органах місцевого самоврядування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Кишка Д.А.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Глазунов В.В.