

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО  
РОЗВИТКУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти  
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
ОПП «Адміністративний менеджмент»

на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»

Виконала: студентка 4 курсу 437 групи  
галузь знань:  
28 Публічне управління та адміністрування  
спеціальності:  
281 Публічне управління та адміністрування  
Зуб Софія Констянтинівна

Науковий керівник:  
кандидат наук з державного управління, доцент  
Штиршов Олександр Миколайович

Рецензент:  
доктор наук з державного управління, професор  
Андріяш Вікторія Іванівна

Миколаїв – 2023 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	0
<b>шибка! Закладка не определена.</b>	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО .....	6
1.1. Аналіз змісту дефініції «стратегічне управління».....	6
1.2. Дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління в органах самоврядування.....	15
1.3. Досвід реалізації стратегічного управління в органах самоврядування республіки Польща та Україні.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	44
2.1.Опис методів та засобів стратегічного управління в органах місцевого самоврядування.....	44
2.2. Стан стратегічного планування в органах місцевого самоврядування на прикладі Бузької об'єднаної територіальної громади Миколаївської області.....	48
2.3 Підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.....	62
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

## ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає в тому, що стратегічне управління дає змогу органам місцевого самоврядування бути готовими до змін у соціально-економічному плані та дієво та ефективно реалізовувати свої функції. Це враховує розробку та запровадження довгострокових стратегій, спрямованих на досягнення соціально-економічного розвитку, запровадження інноваційних інструментів, планування та контроль результативності роботи. Крім того, стратегічне управління дає можливість органам місцевого самоврядування виявляти та запроваджувати свої конкурентні переваги, сприяючи зростанню ефективності та стійкості в умовах збільшення конкуренції на рівні регіонів.

Враховуючи складні соціально-економічні виклики, які повстали перед органами місцевого самоврядування, стратегічне управління дає їм можливість ефективно планувати та розповсюджувати ресурси, пріоритетизувати завдання і окреслювати кращі шляхи їх розв'язання. Це дає змогу покращувати якість життя містян та мешканців сільської місцевості, забезпечувати стабільне зростання економіки, здоров'я, освіти тощо. Стратегічне управління сприяє зростанню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, їх можливості та реакції на зміни. Воно сприяє розвитку в органах самоврядування стратегічного мислення, здатність до аналізу, планування та ухвалення рішень на підставі довгострокових перспектив.

Безсумнівно, стратегічне управління в діяльності органів місцевого самоврядування має важливу роль у забезпеченні демократичного, прозорого та ефективного управління на місцевому рівні. Воно сприяє залученню громадськості до процесів прийняття рішень, створенню партнерських відносин між органами самоврядування та громадськістю, а також врахуванню потреб і пріоритетів місцевої громади. Запровадження стратегічного

управління дозволяє органам місцевого самоврядування вирішувати комплексні проблеми та здійснювати довгострокове планування. Воно сприяє змінам у системі управління, впровадженню інновацій та модернізації місцевих структур, що сприяє покращенню якості життя мешканців та стимулює економічний розвиток.

Враховуючи все вище зазначене, актуальність дослідження «стратегічне управління в діяльності органів місцевого самоврядування» очевидна. Вона стимулює пошук нових інструментів та підходів до планування та реалізації стратегій, сприяє підвищенню рівня ефективності та конкурентоспроможності місцевих органів самоврядування. Тільки завдяки цьому забезпечується стале підвищення рівня місцевих громад, підвищується задоволеність громадян та забезпечується сталість та стійкість розвитку нашої країни.

Дану проблему досліджували такі вчені: В. Бабаєв, О. Євтушенко М. Новікова, Т. Безверхнюк, Є. Лукші, В. Мамонова, А. Мельник, Г. Монастирський, Т. Желюк, О. Суховірська, О. Топчієв, В. Толуб'як, С. Харічков, М. Шкільняк та інші

**Мета** дослідження полягає в розкритті змісту та особливостей стратегічного управління в діяльності органів місцевого самоврядування, визначенні пріоритетних шляхів його реалізації та визначенні основних методів забезпечення його дієвості.

Відповідно до поставленої мети, були поставлені наступні **завдання**:

1. Проаналізувати зміст дефініції «стратегічне управління».
2. Дослідити теоретичні засади стратегічного управління в органах місцевого самоврядування.
3. Провести аналіз досвіду застосування стратегічного управління в органах місцевого самоврядування в республіці Польща та Україні.
4. Описати сучасні методики та інструменти стратегічного управління в органах місцевого самоврядування.

5. Провести аналіз стратегічного управління в органах місцевого самоврядування Миколаївської області.

**Об'єкт дослідження:** стратегічне управління в діяльності органів місцевого самоврядування.

**Предмет дослідження:** сутність, принципи, методи та практичне значення стратегічного управління в діяльності органів місцевого самоврядування.

**Методи,** що були нами використанні в роботі:

Аналітичні методи: аналіз наукової літератури, законодавчих актів, документів, статистичних даних та інших джерел для отримання інформації щодо сутності та особливостей стратегічного управління в місцевому самоврядуванні, а також для порівняння та узагальнення результатів досліджень.

Компаративний метод: вивчення досвіду впровадження стратегічного управління в діяльність органів місцевого самоврядування в різних країнах для виявлення успішних практик та принципів, які можуть бути застосовані.

Історичний метод: аналіз розвитку стратегічного управління в діяльності органів місцевого самоврядування на протязі часу, визначення етапів, та тенденцій у розвитку.

Логіко-системний аналіз: використання системного аналізу для вивчення зв'язків, взаємодій та впливу різних факторів на стратегічне управління в діяльності органів місцевого самоврядування.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 81 сторінку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 1.1. Аналіз змісту дефініції «стратегічне управління»

Організація як система складається з двох основних підсистем: виробничої підсистеми, що перетворює ресурси на товари і послуги, та управлінської підсистеми, яка відповідає за керівництво і контроль діяльності організації. У центрі управлінської підсистеми, з урахуванням поставлених цілей і завдань, виділяють три рівня менеджменту в науковій літературі: перспективний, актуальний і оперативний. Поняття таких напрямів, як поточний менеджмент та операційний менеджмент, відображають управління операційною діяльністю, а довгостроковою стратегічною метою є розвиток компанії.

Стратегічний менеджмент є однією з діяльностей, пов'язаних з управлінням бізнесом. Він передбачає спрямованість компанії на довгострокове зростання та використання інструментів, моделей і методів стратегічного управління.

Стратегічне управління полягає встановленні цілей і завдань організації, а також підтримці продуктивних відносин між організацією та її бізнес-середовищем. Це дозволяє компанії досягати своїх цілей, враховуючи її внутрішні можливості, і залишатися гнучкою у відношенні до зовнішніх викликів. Стратегічний менеджмент вважається одним з найважливіших елементів управління для будь-якої організації в умовах ринкової економіки.

Основною метою стратегічного управління є збільшення економічного потенціалу компанії і використання конкурентних переваг для досягнення

довгострокових цілей розвитку.

«Основою системи стратегічного управління організацією є розробка стратегії, її ефективна реалізація і подальша коригування довгострокового курсу на основі системи зворотного зв'язку» [16].

Стратегія організації є комплексним довгостроковим планом управління, який сприяє зміцненню позицій компанії на ринку. Вона забезпечує координацію зусиль у відносинах з клієнтами, контрагентами і співробітниками, допомагає оптимізувати організаційну структуру і внутрішні бізнес-процеси, а також сприяє досягненню фінансових цілей. Побудова стратегії ґрунтується на ретельному вивченні можливих напрямків розвитку і включає вибір ключових компетенцій, аналіз ринків, методів підвищення конкурентоспроможності, використовуваних ресурсів і бізнес-моделей.

Стратегія формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, і компанія повинна забезпечити баланс між цими факторами. Це особливо важливо для великих різноманітних організацій, які об'єднують бізнес-одиниці з різним ступенем незалежності, розміром і прибутковістю.

Збільшення ефективності процесів становлення стратегічних цілей, розробки, впровадження стратегії, її коригування та використання системи управління з урахуванням балансу інтересів різних структурних підрозділів є одним з найбільш актуальних економічних завдань у сучасних умовах. «Загалом, більшу частину підзаконних джерел муніципального права в країнах ЄС складають акти місцевого самоврядування: статuti громад, регламенти органів місцевого самоврядування, типові правила забудови територій, плани соціально-економічного розвитку, рішення про прийняття бюджетів відповідних адміністративно-територіальних одиниць.» [74]

«Стратегічне управління-це результат розробки систем управління підприємством. Розробка теорії стратегічного управління підприємством найбільш активно велася з середини 20 століття. Найбільш повне і узагальнене виклад сутності і змісту стратегічного менеджменту було зроблено в роботах американського дослідника І. Ансофф в середині 70-х років 20-го століття»

[80,81]. Після Другої світової війни, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, збільшена активність та диверсифікація великих компаній, а також їхнє прагнення вийти на світові ринки, створили необхідність концептуального розуміння змісту і розробки адекватних інструментів стратегічного управління. Науковець І. Ансофф, який «обґрунтував принципові відмінності між традиційними методами планування розвитку виробничо-господарської діяльності підприємств і стратегічним підходом до розвитку бізнесу» [81]. Термін «стратегічне управління» був введений з метою відображення відмінності між керівництвом на вищому рівні і поточним управлінням на виробничому рівні, що передусім було викликано змінами в бізнес-середовищі.

І. Ансофф «продемонстрував переваги стратегічного підходу до управління бізнесом і підкреслив діалектичну природу стратегічного менеджменту, яка передбачає нерозривний зв'язок між вирішенням проблем сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі і забезпеченням якісного оперативного управління в режимі реального часу». [81]

Стратегічне управління ґрунтується на дослідженні взаємозв'язків, що можуть бути описані системою «навколишнє середовище – організація». Більшість існуючих концепцій управління розглядають організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища, такими як інші організації, фінансові інститути, соціально-політичні та економічні інститути держави, органи місцевого самоврядування.

Основна ідея, що передає суть переходу від оперативного управління до стратегічного, полягає в тому, що вище керівництво повинно зосередити увагу на середовищі організації, щоб адекватно та своєчасно реагувати на всі зміни та вирішувати виникаючі проблеми. Результатом стратегічного управління є комплексна стратегія розвитку, що охоплює всі ключові функції та відділи, такі як закупівлі, виробництво, фінанси, маркетинг, людські ресурси, дослідження та розробки. «Основним напрямом розвитку інноваційного потенціалу державного управління є комплекс управлінських заходів щодо розвитку людського ресурсу в органах державної влади» [75]



На практиці, часто використовуються різні компоненти та принципи з різних шкіл стратегічного менеджменту. Тому науковий підхід до використання положень шкіл стратегічного менеджменту, в залежності від конкретної реалізації стратегій, є вартою уваги та дослідження. На думку вчених, «можливе використання різних комбінацій позицій шкіл сімейства стратегічного менеджменту, в залежності від обраного підходу до реалізації стратегії – агресивного, помірнього або адаптивного». [4]

Процес стратегічного управління має на меті визначення стратегії організації. Цей процес також описується як вибір набору стратегій менеджерами для досягнення кращих результатів організації.

«Перш за все, більшість авторів розглядають стратегічне управління як діяльність або процес. Крім того, метою є досягнення певних цілей, таких як конкурентоспроможність, стійкість конкурентних позицій, задоволеність клієнтів, крім того, метою є досягнення певних цілей, таких як конкурентоспроможність, стійкість конкурентних позицій, задоволеність клієнтів, заснованих на встановленні взаємин компанії з її зовнішніми довкілля. Тому для практичної реалізації управління сучасною організацією дуже корисно представити стратегічне управління у вигляді певного процесу, певної послідовності дій, які повинні бути виконані організаційними підсистемами стратегічного управління для досягнення бажаного результату». [46]

Аналізуючи наукову літературу, яка відображає зміст складових процесу стратегічного управління, ми маємо змогу узагальнити та виділити найбільш популярні підходи до складу та сутності процесу стратегічного управління. Так, «А. Томпсон, А. Стрікланд визначають стратегічне управління як набір з п'яти завдань, які повинні вирішувати менеджери організації. Насправді вони являють собою певний процес:

- визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних напрямків її розвитку;
- перетворення спільних цілей на конкретні сфери роботи;
- вмiла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників;

- ефективна реалізація обраної стратегії;
- оцінка виконаної роботи, аналіз ринкової ситуації, адаптація до основних довгострокових видів діяльності, цілей, стратегій або їх реалізації з урахуванням набутого досвіду, що змінилися умов, нових ідей або нових можливостей» [80].

Ці завдання тісно пов'язані між собою і виконуються у взаємодії з повсякденними обов'язками менеджерів. Тому межі між цими завданнями є концептуальними, а не реальними.

Деякі інші автори збільшують кількість «етапів процесу стратегічного управління і вважають, що він повинен складатися з дев'яти етапів: вибір місії компанії, формулювання цілей компанії, аналіз зовнішнього середовища, управлінське дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін і аналіз стратегічних альтернатив., вибір стратегії, реалізація стратегії, управління, менеджмент, реалізація та моніторинг виконання стратегічного плану, оцінка стратегії» [45]. «Динамічна сукупність процесу стратегічного управління заснована на п'яти взаємопов'язаних компонентах: аналізі навколишнього середовища; визначенні місії та мети; виборі стратегії; реалізації стратегії; оцінці та контролі ефективності, підкреслює Берданова О.» [3]. На думку Тертичка В., основи стратегічного менеджменту: «являє собою модель, яка також пропонує певний процес і включає в себе: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішню діагностику організації; визначення місії і цілей організації; розробку, оцінку і вибір альтернативних стратегій для конкретних підсистем організації; розробка і детальне визначення корпоративної стратегії як конкретної програми дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок» [66]. Етапами процесу стратегічного управління, відповідно до Л. Довганя, є наступні: «вибір місії компанії; формулювання цілей організації; оцінка і аналіз навколишнього середовища; менеджмент – вивчення сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір і реалізація стратегія; оцінка і реалізація» [16].

Модель стратегічного управління базується на визначенні стратегічних

цілей, які перетворюються на результати через впровадження стратегічного процесу. Стратегічне управління є неперервним процесом оцінки компанії та галузей, в яких вона діє, оцінки конкурентів, постановки цілей для задоволення потреб усіх поточних і майбутніх конкурентів, а також переоцінки кожної стратегії.

Сканування зовнішнього середовища відноситься до процесу збору, аналізу та надання інформації для стратегічних цілей. Це допомагає проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на вашу організацію.

Формулювання стратегічної системи - це процес вибору найкращого курсу дій на основі стратегічних альтернатив з метою досягнення цілей організації і реалізації її місії. Це дозволяє організації досягати своїх цілей та успішно функціонувати відповідно до своєї стратегії.

Після сканування навколишнього середовища менеджери формулюють систему стратегій в наступному вигляді: корпоративна, ділова і функціональна стратегії.

Реалізація стратегії передбачає необхідність розробки організаційної структури, ефективного розподілу ресурсів, вдосконалення процесів прийняття рішень та ефективного управління людськими ресурсами.

«Основними діями, які необхідно вжити для оцінки стратегії, є: оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, що лежать в основі поточних стратегій, вимірювання ефективності та вжиття коригувальних заходів. Оцінка гарантує, що стратегія організації та її реалізація відповідають цілям організації». [57]

Ці компоненти є кроками, які виконуються послідовно при розробці нового плану стратегічного управління. Для існуючих компаній, які вже мають стратегічний план, вони можуть вносити суттєві зміни, відповідно до ситуації, дотримуючись цих кроків.

Кожен етап стратегічного управління має свої результати рис.1.1.:

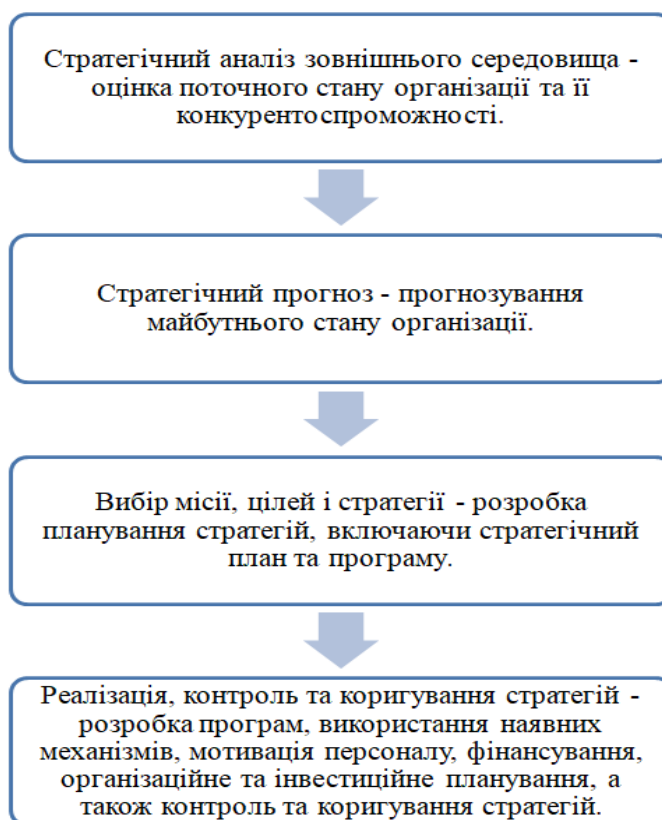


Рис.1.1. Результати реалізації функцій стратегічного управління

На кожному етапі реалізуються певні функції рис. 1.2

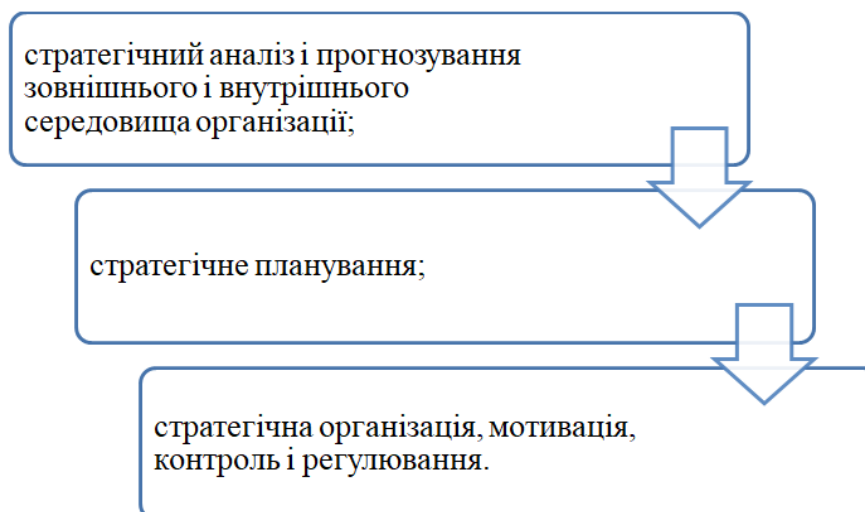


Рис.1.2 Етапи реалізації функцій стратегічного управління

Таким чином, основні функції виконуються взаємопов'язаними діями і перетворюються в конкретні результати. Основні результати стратегічного управління можуть бути представлені у формі логічного ланцюжка стратегічних результатів: оцінка – прогноз – стратегія - стратегічний план –

програма – проект – оцінка результатів.

Важливими результатами стратегічного управління є стратегія організації, її стратегічний потенціал і організаційна структура.

«Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива тільки в тому випадку, якщо організація має стратегічну спрямованість. Стратегічна організація-це організація, в якій персонал володіє стратегічним мисленням, використовує систему стратегічного планування, що дозволяє розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічного планування, а поточна повсякденна діяльність залежить від досягнення поставлених стратегічних цілей» [62]. Стратегічне управління є неперервним процесом. Тому важливо усвідомлювати, що кожен компонент взаємодіє з іншими компонентами, а ця взаємодія часто відбувається в комплексі.

«Розвиток сучасного бізнесу на рубежі ХХІ століття визначило характер змін в підходах до суті і характеру стратегічного управління компанією. Ідеологія ресурсного підходу, створення стратегії лідерства як пріоритету, використання «прогнозного менеджменту», інноваційного менеджменту та мережевої концепції стратегічного управління були замінені школою позиціонування, стратегією конкурентної переваги на ринках. Вирішальним фактором у стратегії компанії є її внутрішній потенціал як динамічної організації зі складною структурою інтересів членів компанії, що створює і реалізує свої власні унікальні організаційні компетенції. Відповідно, зміняться підходи до визначення суті стратегічного управління, і буде спостерігатися процес зміни оцінок ефективності реалізованих стратегій. Серед цих підходів були теорії про динамічні можливості, проривні технології, реальні можливості тощо». [36]

У зв'язку з динамічним середовищем, потребою формування унікальних компетенцій та протиріччями у фінансових показниках, сучасна література пропонує концепцію реальних опціонів для оцінки ефективності стратегій розвитку. Згідно з цією концепцією, процес формування стратегії розглядається як виявлення і створення реальних опціонів в умовах невизначеності.

В цьому контексті концепція Г. Хемела та спроба К. Крістенсена

впровадити «просунутий менеджмент» в теорію і практику стратегічного менеджменту залишається актуальною й сьогодні. Згідно з цією теорією, успішна організація повинна передбачати зміни на ринку та коригувати свої стратегії до того, як вони вплинуть на її результати.

«У сучасних умовах функціонування суттю найважливішого методологічного зсуву в теорії стратегічного управління є перехід від прийняття стратегічних рішень до стратегічних змін» [67].

«Ще одним напрямком розвитку стратегічного менеджменту в сучасних умовах є мережева концепція стратегічного управління і концепція «портфеля взаємин» як її складова частина. Відповідно до цього підходу, може відбутися перехід від конкуренції до співпраці шляхом створення спільних підприємств, ланцюжок створення вартості яких об'єднує компетенції і ресурси, в той час як конкуренція між членами Альянсу на існуючих ринках не припиняється. З одного боку, співпраця прискорює динаміку конкуренції і розвиток конкурентних відносин, з іншого боку, самі відносини співпраці розвиваються, тому поки ще занадто рано говорити про стабільний принцип організації або відтворення стратегії співпраці» [71].

На сьогоднішній день, практичне застосування стратегічного менеджменту має два основних напрямки. Перший напрямок, який називається «регулярним стратегічним управлінням», є логічним продовженням стратегічного планування. Цей процес складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу та планування стратегії, а також підсистеми реалізації стратегії. Цей підхід широко застосовується у великих організаціях і частково у середніх і малих підприємствах.

Другий напрямок, відомий як «Стратегічне управління в режимі реального часу», є актуальним у випадках, коли виникає необхідність вирішення несподіваних стратегічних завдань. Часто зміни настільки непередбачувані та вимагають негайної та адекватної реакції, що компанія не встигає переглянути свою стратегію. Іншими словами, компанія змушена одночасно вдосконалювати свою стратегію та вирішувати нові стратегічні

завдання. Ця система стратегічного управління є особливо актуальною в умовах високої нестабільності та кризових явищ у економіці.

## **1.2. Дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління в органах самоврядування**

Стратегічний менеджмент-це управління, яке спирається на людський потенціал як основу бізнесу і орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і своєчасно вносить зміни в компанію, які відчувають вплив навколишнього середовища і забезпечують конкурентні переваги, що в цілому дозволяє компанії виживати в довгостроковій перспективі, зберігаючи при цьому досягнуті цілі [35].

«Система місцевого самоврядування територіальної громади є цілісною, надскладною, відкритою, соціально-територіальною системою, що поєднує в собі як органічні елементи, так і неорганічні частини та заснована на взаємодії організованої сукупності елементів, при цьому, невід'ємним і основоположним елементом є територіальна громада. Крім того, система місцевого самоврядування базового рівня є поліфункціональними та координаційно-ієрархічними, тобто об'єднують рівноправні й нерівноправні елементи. Визначальною рисою будь-яких розвинених систем є самодостатність»[73].

«Зміст стратегічного управління складається з трьох важливих питань:

- Яку позицію зараз займає компанія?
- Яку позицію компанія хотіла б зайняти через 3, 5, 10 років?
- Як мені досягти бажаного результату?» [36].

Стратегічне управління включає наступні п'ять функцій рис. 1.3.

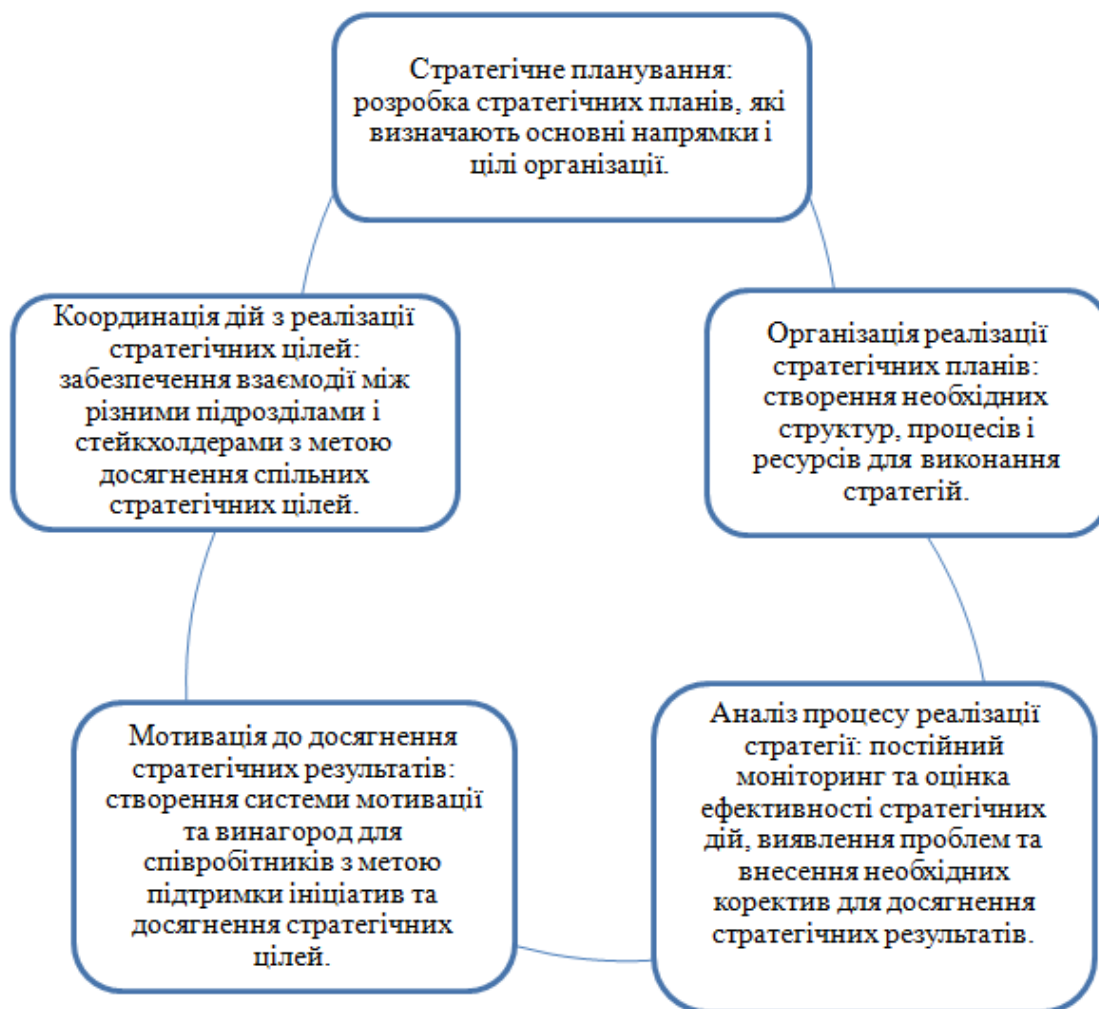


Рис. 1.3. Функції стратегічного управління

При плануванні стратегії територіальної громади виконуються додаткові функції, такі як складання бюджету, прогнозування та розробка стратегії. Прогноз базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх умов функціонування спільноти з метою прогнозування її потенціалу для розвитку та оцінки ризиків. Структурований прогноз допомагає розробити обґрунтований підхід до визначення стратегії територіальної громади.

Організація реалізації стратегічних планів допомагає прогнозувати формування майбутнього потенціалу спільноти, враховувати відповідність структури і системи управління, а також корпоративної культури обраної стратегії розвитку.

Координація дій департаменту з розробки та реалізації стратегії полягає у забезпеченні узгодженості стратегічних рішень на різних рівнях та цілей



стратегій структурних підрозділів на найвищих адміністративних рівнях.

Мотивація включає розробку системи винагород, що допомагає сприяти досягненню стратегічних результатів. Вона включає створення механізмів та заохочень, які стимулюють співробітників до високої продуктивності та залученості у досягненні стратегічних цілей.

«Моніторинг включає в себе безперервний моніторинг процесу реалізації стратегічних планів. Вона повинна заздалегідь визначати небезпеку, що насувається і виявляти помилки і відхилення від обраних стратегій територіальних громад» [33].

Коли ми говоримо про стратегію управління розвитком територіальної громади, ми маємо на увазі «чітко визначені цілі та завдання розвитку, а також методи, необхідні для досягнення цих цілей. Іншими словами, «стратегія» - це розумний вибір напрямків розвитку адміністративно-територіальної одиниці, а також прийняття необхідних рішень компетентним органом місцевого самоврядування» [38].

Стратегії – це довгострокові плани розвитку, які розробляються з орієнтацією на період від 7 до 10 років. Вони відображають бачення, місію та пріоритети спільноти. Щоб реалізувати стратегію, використовуються програми розвитку, річні плани і конкретні проекти, для яких виділяються відповідні фінансові ресурси. «Поступова реалізація цих проектів або програм дозволяє громаді наблизитися до досягнення своїх стратегічних цілей. Таким чином, стратегія безпосередньо не залежить від змін у місцевому керівництві чи політиці. Процес стратегічного планування-це довгостроковий творчий процес з певним алгоритмом дій, покликаний вирішити проблему підтримки сталості розвитку територіальної спільноти» [68].

«Сталий розвиток територій забезпечується поєднанням соціальної, екологічної та економічної складових розвитку, в цих умовах можливе створення комфортного середовища і підвищення якості життя населеного пункту» [67]. Компоненти, які сприяють сталому розвитку, включають наступні аспекти:

1. Екологічна стійкість: це охорона навколишнього середовища та

задоволення потреб людини в чистому повітрі та екологічно безпечних продуктах харчування. Також важливо впроваджувати енергоефективні заходи, благоустрій територій, забезпечення водопостачання та каналізації. Виконання цих завдань має позитивний вплив на оточуюче середовище у майбутньому.

2. Економічна стійкість: цей аспект сприяє економічному розвитку територіальної громади. Для досягнення економічної стабільності необхідно створити комфортне бізнес-середовище, залучати інвестиції до місцевої економіки, підтримувати підприємства та організації, що діють у спільноті, а також створити фінансово стабільну економічну базу територіальної громади.

3. Соціальна стійкість: вона забезпечує належне медичне обслуговування, безпечне та комфортабельне житло, а також дотримання верховенства закону та громадської безпеки. Також важливе зміцнення єдності спільноти, розвиток територіальної ідентичності, підтримка традицій та сприяння творчому самовираженню.

У той же час, ці три компоненти - екологічна стійкість, економічна стійкість та соціальна стійкість - не є окремими, а взаємопов'язаними. Вони утворюють цілісний підхід до розвитку громад, включаючи плани розвитку, проекти та місцеві стратегії. Цей підхід сприяє економічному зростанню, задоволенню потреб людини та збереженню навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

«Підготовчий етап включає в себе підготовку стратегії розвитку територіальної громади» [45]. З самого початку важливо повідомити про зусилля, що вкладаються у розробку стратегічного документа, і запросити до цього процесу активну участь. Інформацію про це слід опублікувати на веб-сайті відповідної ради. Після цього керівництво має прийняти рішення про затвердження складу комітету або робочої групи зі стратегічного планування та ухвалити регламент, що регулює діяльність виконавчого органу територіальної громади.

Етап діагностики території, включає аналіз її соціально-економічного та екологічного стану. Це Діагностика території Об'єднаної територіальної

громади, заснована на розкритті економічних, соціальних та екологічних характеристик території. «Цей аналіз включає набір загальної та статистичної інформації про громаду: демографічні характеристики, ринок праці та зайнятість, дані про економічний розвиток та економічну ситуацію, а також наявні ресурси, такі як історична спадщина та географічні уподобання тощо» [57]. На основі даних, зібраних за останні 5 років, ви можете отримати уявлення про спільноту та середовище, в якому вона працює, а також про поточні проблеми та унікальні переваги. «Результатом стане аналітичний звіт, який стане частиною стратегії місцевого розвитку. Після завершення аналітичної частини необхідно провести так званий SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз» [33]. Вивчення зовнішніх факторів дозволить виявити ризики та можливості, які можуть вплинути на майбутність громади. Це допоможе прогнозувати потенційну реакцію громади на ці проблеми і забезпечити вчасні заходи для їх вирішення.

«Стадія розробки стратегії. На основі аналізу екологічного та соціально-економічного стану громади, описової частини громади, розробленої аналітичною частиною стратегії, та відмінних характеристик громади відповідно до SWOT-аналізу, комітет стратегічного планування формулює бачення, місію та напрямки діяльності громади. Для кожного стратегічного напрямку розробляються стратегічні та операційні цілі, завдання, а також керівні принципи досягнення цих цілей» [38].

Етап легалізації стратегії. Легалізація стратегії означає, що жителі громади приймають стратегічний документ. «Для подальшої підтримки влади громадянами і розуміння і подальшої легалізації стратегії необхідно на кожному етапі заручитися підтримкою спільноти, обговорювати з ними стратегічні напрямки, цілі, завдання, результати» [46].

«Етап моніторингу та оцінки. Щоб оцінити вплив результатів стратегії на суспільне життя, необхідно приступити до її реалізації і постійно відстежувати ефективність реалізованих програм, проектів і завдань» [56]. Тільки в таких обставинах стратегія стане невід'ємною частиною розвитку

спільноти і матиме реальну можливість бути реалізованою.

Дуже важливо сприяти активній участі членів спільноти на кожному етапі розробки стратегії. Це допоможе зміцнити ваші взаємини з впливом на спільну справу. Один з найбільш ефективних способів досягнення цього полягає у створенні тісних відносин між владою та громадськістю. Мешканці муніципалітету об'єднуються завдяки високому рівню громадської участі в розробці стратегій, де враховуються думки та позиції всіх зацікавлених сторін. Адекватний рівень участі також сприяє формуванню розуміння кожним членом спільноти його власної ролі у вирішенні місцевих проблем, забезпечує стійкість розробленої стратегії розвитку спільноти (навіть якщо громадяни не можуть впливати на поставлені стратегічні цілі), сприяє залученню додаткових людських і фінансових ресурсів для досягнення цілей, визначених у стратегії.

Стратегічне планування є важливою умовою сталого розвитку Об'єднаних територіальних громад, заснованого на розумному використанні їх власних ресурсів. «Розробка стратегії ефективно залучає громадян до вирішення місцевих проблем, одночасно визначаючи найкращі напрямки соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. Активна участь максимального числа громадян сприяє створенню «живої» стратегії з ефективним механізмом розвитку спільноти. Безперервність і послідовність процесу стратегічного планування забезпечується регулярним переглядом стратегій і відповідним коригуваннями» [8].

Щоб зробити стратегію активним інструментом для довгострокового територіального розвитку, який об'єднує спільноту, необхідно постійно відстежувати процес її реалізації, аналізувати отриману інформацію, вносити корективи і контролювати його виконання. Кожен процес моніторингу має базуватися на чітко визначених кількісних і якісних показниках. Такі показники повинні бути конкретними, зрозумілими, доступними і піддаються вимірюванню.

Розвиток територіального співтовариства вимагає ефективного використання його потенціалу з урахуванням всіх його аспектів. «Спільнота є

важливим елементом, що характеризує «нормальну природу» місцевого самоврядування. Крім нормативного визначення громади в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», існують і інші, наприклад, окремими авторами територіальна громада розуміється як єдине природне і соціальне утворення, що функціонує в просторових межах держави і реалізує повсякденні потреби та інтереси жителів» [29]. Реалізація національної реформи, такої як реформа децентралізації влади, вимагає прийняття законів і підзаконних актів, які забезпечують правове регулювання діяльності новостворених об'єднаних територіальних громад відповідно до їх широких повноважень. Це сприяє безперешкодній реалізації реформи та завершенню процесу децентралізації влади.

Правову основу стратегічного управління місцевим розвитком можна розділити на три блоки: перший блок регулює роль і місце місцевих органів влади в реалізації та організації процесу управління територіальним розвитком, окремо за допомогою розробки і реалізації стратегій місцевого розвитку; другий блок регулює основні принципи стратегічного управління територіальним розвитком. «Планування на місцевому рівні; третій блок визначає специфіку участі громадськості у формуванні та реалізації стратегії місцевого розвитку» [4].

Нормативні документи першого блоку становлять основу, яка дозволяє муніципалітетам самостійно розробляти і реалізовувати програми та стратегії розвитку території. Одним із основних документів першого блоку є Конституція України. Вона включає також закони «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про місцеві державні адміністрації».

Згідно з чинним законодавством, питання соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні належать до компетенції перш за все органів місцевого самоврядування та місцевої виконавчої влади. Сільські, селищні та міські ради є складовими частинами місцевого самоврядування, що представляють відповідні сільські громади, які від свого імені та в своїх інтересах здійснюють функції та повноваження, передбачені

Конституцією та законами України.

«Голова громади є головною посадовою особою територіальної громади і очолює виконавчий комітет відповідної ради» [60]. Таким чином, село, населений пункт і мер міста, відповідно до своїх обов'язків, є ключовими суб'єктами, що здійснюють процес планування на відповідній території.

Виконавчими органами сільських, селищних, міських та районних рад є їх виконавчі комітети, відділи, адміністрації та інші виконавчі органи, створені органами виконавчої влади. Виконавчі органи сільських, селищних, міських і районних рад у містах підпорядковані відповідним радам і підзвітні їм. «Що стосується виконання повноважень, покладених на них органами виконавчої влади, то вони також підпорядковуються відповідним органам виконавчої влади. Органи місцевого самоврядування в рамках делегованих повноважень, визначених законом, приймають рішення, обов'язкові для виконання на відповідній території» [55].

Другий блок включає основні принципи стратегічного планування на місцевому рівні, що враховують такі закони України: «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», «Про сприяння регіональному розвитку», «Про засади державної регіональної політики». Також слід враховувати указ президента України «Про Концепцію державної політики в галузі розвитку» і «Про засади державної регіональної політики», а також постанови Кабінету Міністрів України, зокрема «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» і «Про затвердження порядку розробки стратегій регіонального розвитку та планів дій щодо їх реалізації». Також важливими є моніторинг та оцінка ефективності реалізації регіональних стратегій та планів дій, а також питання, пов'язані з Державним фондом регіонального розвитку та іншими відповідними документами.

«Щорічні програми соціально-економічного розвитку територій розробляються відповідно до щорічного послання Президента України Верховній Раді України Про зовнішнє і внутрішнє становище України. Ці

програми повинні включати:

- аналіз соціально-економічного розвитку відповідної адміністративної одиниці за поточний і попередні роки та характеристика основних проблем розвитку її соціальної сфери та економіки.
- стан використання виробничого, природного, трудового, науково-технічного потенціалу, а також екологічна ситуація у відповідній адміністративно-територіальній одиниці.
- можливі рішення основних проблем розвитку соціальної сфери та економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці.
- пріоритети та цілі соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці на наступний рік.
- порядок діяльності місцевих виконавчих органів з реалізації соціально-економічної політики з встановленням термінів її реалізації та виконавців.
- основні показники соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці.
- дані про отримання та володіння доходами від використання прав муніципальної власності об'єктами, ефективності використання прав муніципальної власності об'єктами, показники розвитку підприємств і організацій, що є об'єктами прав муніципальної власності» [1].

Підходи до розробки середньострокових цільових програм регулюються законом України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року. «Метою розробки цільових програм територіального розвитку є сприяння реалізації регіональної та державної політики у перспективних напрямках розвитку держави, окремих секторах економіки та адміністративно-територіальних одиницях, а також координація діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо вирішення найбільш важливих проблем. А також забезпечення концентрації матеріально-технічних і фінансових ресурсів виробництва і науково-технічного потенціалу» [26].

Третій блок регулює участь громадськості у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку згідно з нормативними актами, що

включають такі закони: «Про поводження з громадянами», «Про доступ до публічної інформації», «Про статус депутатів муніципальних рад», «Про ставлення до громадян». Крім того, до цього блоку входять постанови Кабінету Міністрів України, зокрема «Про деякі питання, що стосуються забезпечення участі громадськості у формуванні та здійсненні діяльності державних органів», що стосуються відкритості в діяльності, спілкування з громадськістю та взаємодії зі засобами масової інформації, а також «Про забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків».

Важливим документом для подальшого розвитку тісної співпраці між органами влади та громадськістю є постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Плану дій щодо реалізації ініціативи партнерства «Відкритий Уряд» в якому йдеться про скасування політичної активності громадян та інститутів громадянського суспільства, демонструє бажання громадян мати правові механізми для захисту своїх прав і свобод, впливати на дії влади і притягати до відповідальності чиновників, які використовують владу для власного збагачення, а не для задоволення потреб суспільства. «Сьогодні Україна стикається із загрозою втрати свого суверенітету і територіальної цілісності, обтяженої економічною кризою. Сьогодні найголовніше-об'єднати зусилля Кабінету Міністрів України та громадянськості, діалогу про рівні права та взаємну відповідальність за розвиток держави. Це вимагає негайної реалізації принципів відкритого уряду, відповідальності державних органів перед суспільством, контролю та підзвітності перед громадянами» [69, 70].

Поточний стан національної економіки вимагає подальшого вдосконалення системи програмних та перспективних документів для стратегічного соціально-економічного розвитку. Це передбачає здійснення стратегічного планування в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, включаючи планування заходів щодо розробки перспективних документів, впровадження та контроль реалізації програмних документів, які визначають цілі соціально-економічного розвитку території та способи їх досягнення.



Постановою Кабінету Міністрів України № 504-р від 4 жовтня 2006 року прийнято Концепцію вдосконалення системи програмних та перспективних документів, пов'язаних із соціально-економічним розвитком держави. Згідно з цим Положенням, довгострокові, середньострокові і короткострокові документи формуються в системі прогнозних і програмних документів відповідно до суспільно-політичними і соціально-економічними процесами держави, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій. Це встановлює цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку та доповнення, які потрібно буде прийняти для досягнення цих цілей. Довгострокові програмні та перспективні документи визначають напрямки розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції соціальної сфери та економіки в цілому. «Середньострокові програмні та перспективні документи розробляються на основі довгострокових документів і визначають умови соціально-економічного розвитку, заходи та середньострокові заходи щодо досягнення стратегічних цілей. Короткострокові документи розробляються на основі середньострокових документів і визначають цілі та умови розвитку, а також відповідні заходи на наступний рік» [62].

При аналізі сучасного стану українських міст варто зазначити, що їх розвиток відбувається в основному без чітко визначених довгострокових пріоритетів у формуванні економічної інфраструктури та управлінні цим процесом. «Це є значним недоліком організації міського життя, оскільки залежність від різноманітних факторів ускладнює можливість накопичення ресурсів для виконання найважливіших завдань» [62].

Пріоритети, що стосуються розвитку міст, можуть постійно змінюватися залежно від виборів та впливу мера та депутатів, що є достатньо суб'єктивним фактором. З метою обмеження цього впливу на економічну діяльність був прийнятий закон України «Про засади державної регуляторної політики», який визначає процедуру прийняття рішень щодо регулювання економічної діяльності. Однак, це призвело до певної неузгодженості в організації економічної діяльності національного рівня, і виникла потреба у мінімізації

такої неузгодженості національним рівнем.

В контексті організації заходів на місцевому рівні важливо звернути увагу на розвиток сучасних українських міст, оскільки органи місцевого самоврядування не повністю виконують завдання подальшого розвитку міст. Розвиток міст, як територіальних співтовариств, виявляється значно складнішим у довгостроковій перспективі, ніж у короткостроковій.

«Очевидно, представницьким органам місцевого самоврядування зручніше реалізовувати короткострокові програми, які приносять швидкі результати, ніж займатися складним та тривалим розвитком міста на майбутнє без негайно видимих результатів». [34]

На нашу думку, при реалізації всіх процесів в сучасних умовах в місті необхідно керуватися двома постулатами: ідеєю самодостатності територіальної громади та ідеєю сталого розвитку громади.

Нагадаємо, що самодостатня спільнота відповідає таким критеріям: вона має статус основного суб'єкта місцевого самоврядування; економічна система спільноти є самодостатньою; територія та населення доступні для розширеного відтворення; населення спільноти є активною частиною громадянського суспільства. «Варто відзначити, що у Польщі діє інститут солецтва (pol. Solectwo), як допоміжна управлінська одиниця гміни (гміну можна розглядати як аналог об'єднаної територіальної громади в Україні). Територію, на яку поширює свою дію солецтво (як правило, це один сільський населений пункт), та повноваження його керівництва визначаються радою гміни у Статуті солецтва. Так, станом на 31 грудня 2013 року у Польщі було 40 583 солецтв. Солецтво має власний бюджет, яким може вільно розпоряджатись (це право надане з 2009 року). Однак, в порівнянні з українським інститутом старост, які наразі за законом є одиничними посадовими особами у селах, селищах, де немає місцевої ради, солтис (сільський староста), очолює раду солецтва – колективний представницький орган, який обирається мешканцями відповідного солецтва разом із обранням солтиса» [74].

Отже, сталий розвиток передбачає створення автономної спільноти, яка,

керуючись принципами самодостатності, не виснажує місцеві ресурси, а використовує їх ефективно. «Слід зазначити, що крім розглянутих основних механізмів державної підтримки регіонального розвитку, існують і інші механізми, які хоч і передбачають менші обсяги фінансування, проте мають не менше значення для населення ОТГ. В цьому контексті, доцільно виділити субвенцію з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів, спрямованих на розвиток системи охорони здоров'я у сільській місцевості» [79]

Громадам, які розпоряджаються місцевими ресурсами, варто розглянути можливість їх використання для сприяння місцевому розвитку. «Це означає, що вони повинні усвідомлювати, що значна частина дій, здійснюваних муніципальними структурами, впливає на рішення, які приймаються приватним сектором. Таким чином, муніципалітети в економічній сфері не можуть обмежуватися лише традиційною адміністративно-господарською діяльністю, а мають активно впливати на економіку своєї адміністративно-територіальної одиниці» [5].

Прагнення територіальної громади до самодостатності й сталості визначає необхідність формування планування її розвитку. Для досягнення цієї мети необхідність місцевого планування закріплена на законодавчому рівні і відображена у таких нормативно-правових актах, як Конституція України (стаття 143, пункт 1) і Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (стаття 27, пункт 2).

«Ще одним нормативно-правовим актом, який визначає необхідність системного розвитку на рівні міста, є його статут» [16]. Однак аналіз процесу затвердження статутів українських міст і самого змісту статутів показує, що їх наявність або відсутність не має жодного впливу на функціонування міста. Статути міст є лише двозначними правовими та декларативними нормами. Однак статут міста повинен бути ключовим документом для організації життя міста, в якому відображаються основні напрямки містобудування та розумні критерії самодостатності, спеціально розроблені для конкретного міста.

Підбиваючи підсумок вищевикладеного, можна припустити, що для

ефективної організації діяльності органів місцевого самоврядування, спрямованої на досягнення цілей розвитку міста, визначених у Статуті або іншому документі, рішення органів місцевого самоврядування повинні мати пріоритетну юридичну силу в порівнянні з іншими рішеннями органів місцевого самоврядування. «З таким підходом сама територіальна громада повинна виступати найактивнішим учасником у формуванні міської політики, що є постійним персоналом та має зацікавленість у зростанні таких важливих економічних і соціальних показників, як чисельність населення, рівень освіти, середня заробітна плата, безробіття та доходи місцевого бюджету» [58].

«В якості одного з перспективних методів впровадження міського управління, ми розглядаємо стратегічне управління. Вже було зазначено, що одним з суттєвих недоліків сучасної системи функціонування міст є непослідовність їх політики, оскільки пріоритети розвитку часто змінюються в залежності від суб'єктивних факторів. Вирішення комплексу проблем, що виникають на місцевому рівні призводять до значної оптимізації бюджетних відносини та зміцнюють економічну самостійність адміністративно-територіальних одиниць. А це, своєю чергою, призводить до зростання рівня політичної незалежності та фінансового забезпечення місцевого самоврядування, сприятиме розбудові демократичної держави» [79].

У останні часи ваша організація приділяє значну увагу стратегічному управлінню, впровадженню та розвитку міста. Цей підхід включає поєднання управлінського та самоврядного компонентів, як уже зазначалося. Відповідно, якість стратегічного управління суттєво залежить від оптимального поєднання цих компонентів. Ми вважаємо, що саме таке поєднання гарантує раціональне стратегічне управління містом.

«Щоб підтвердити це рішення, ми звернемося до результатів проекту «Економічний розвиток міст» (ERM), який проводиться в Україні з 2005 року за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). У проекті приймають участь близько 50 міст України, що активно займаються розробкою та реалізацією стратегічних планів» [18]. Варто зазначити, що хоча назва

проекту вказує на економічний розвиток, його діяльність не обмежується лише економічною сферою.

Робота розпочалася з формування групи з розробки стратегії розвитку міста, в якій беруть участь представники місцевої влади, бізнесу та громадськості. Головним завданням комітету є розробка проекту Стратегії міського розвитку. Важливо відзначити наявність елементів самоврядування на цьому етапі реалізації проекту. Більшість учасників комітету не є представниками органів місцевого самоврядування. Керуючись своєю громадянською позицією та власною ініціативою, вони працюють на добровільній основі.

У початковому етапі ми провели аналіз поточного соціально-економічного стану міста (зібрали та проаналізували об'єктивну інформацію) і отримали відгуки представників бізнесу щодо ділового клімату в місті (суб'єктивна інформація, яку ми отримали від підприємців).

«Результатом нашої роботи став інформаційний профіль міста, який можна розглядати як паспорт міста або профіль муніципалітету. Цей профіль повинен містити об'єктивну та повну інформацію про соціально-економічну ситуацію в місті» [11]. Для досягнення цієї мети, ми використовуємо наявну статистичну інформацію, а також додаткову інформацію, яку ми зібрали та обробили. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну інформацію, ніж традиційна статистика, завдяки використанню формалізованих методів обробки.

Другою складовою процесу отримання інформації про соціально-економічну ситуацію в місті було проведення дослідження думки підприємців. Ця робота була здійснена з широкою участю громадськості з метою з'ясування точки зору представників бізнесу. Анкети включали питання про характер економічної діяльності, виробничі потужності, робочу силу та діяльність органів місцевого самоврядування. Ця інформація була зібрана представниками громадськості, оскільки вважалось, що такий підхід забезпечить більш об'єктивну перспективу, ніж якщо це дослідження проводили експерти з

місцевих органів влади. Була забезпечена анонімність та конфіденційність інформації, щоб відповіді були відкритими.

Отже, на етапі визначення соціально-економічної ситуації в місті вже враховуються адміністративні та муніципальні аспекти стратегічного управління. «Наступний етап проекту передбачає обговорення зібраних матеріалів, таких як соціально-економічна ситуація в місті та думка бізнесу, і з урахуванням цього розробляється проект Стратегії розвитку міста (Стратегічний план)» [17].

Згідно з вимогами проекту, розроблена стратегія розвитку повинна пройти обов'язкове громадське обговорення, результати якого мають бути опубліковані в засобах масової інформації разом з відповідними коментарями та пропозиціями. Однак на практиці проект Стратегії зазвичай подається на затвердження в першу чергу для проведення публічних слухань, спрямованих на формальне затвердження, замість того, щоб стати основою для конструктивної дискусії.

«Наступним етапом у процесі розробки стратегії розвитку міста є її затвердження депутатами міської ради. Однак, можливо, було б більш доцільним здійснити затвердження Стратегії шляхом широкої участі громадян, оскільки це є їхньою «моральною компетенцією» у контексті відповідної системи управління, і саме вони повинні визначати її довгострокову перспективу» [64].

Також важливим є питання закріплення стратегії розвитку міста на законодавчому рівні. Очевидно, що це повинен бути правовий акт з вищою юридичною силою, ніж рішення інших органів місцевого самоврядування. На нашу думку, документом, який надасть найвищу законність напрямкам розвитку міста, є муніципальний статут, проте сама стратегія розвитку міста буде визначати їх організаційно-правове забезпечення.

Реалізація стратегії розвитку міста повинна відбуватися протягом усього періоду її здійснення залученням всього ресурсного потенціалу. Це має бути зроблено незалежно від кадрового складу органів місцевого самоврядування та

їх політичної приналежності. Дотримання цих умов підтверджує основну гіпотезу дослідження про управлінські та муніципальні принципи при реалізації стратегічного управління містом. Мається на увазі, що прийняття рішень здійснюється з пріоритетом самоврядування, а їх реалізація здійснюється з пріоритетом управлінського аспекту.

Аналіз результатів реалізації проекту свідчить, що досягнення позитивних результатів від стратегій розвитку є обмеженим. «Це видно з того, що деякі міста ігнорують стратегії, що були прийняті попередніми скликаннями міської ради, і замість цього розробляються нові стратегії, переважно формального характеру. Іншими словами, відсутність принципу послідовності в діяльності представницьких органів місцевого самоврядування призводить до безкарності посадових осіб і, в результаті, безвідповідальності. На практиці часто стається так, що окремі рішення ради не відповідають або навіть суперечать стратегії, що робить такі стратегії, як більшість місцевих програм, нездійсненними» [68].

Варто відзначити, що якщо муніципалітети не дотримуються стратегій розвитку, то фактично втрачається можливість спільноти впливати на процеси.

У рамках проекту «Економічний розвиток міст» (ERM) було утворено відповідну групу (комітет) з моніторингу реалізації стратегії, в складі якої були представники місцевих органів влади та громадськості. Варто зазначити, що діяльність представників проекту «Економічний розвиток міст» (ERM) сприяє активному формуванню стратегій, але моніторинг їх реалізації здійснюється недостатньо ефективно і без реальних засобів впливу. Очевидно, причиною цього є склад комітету, в якому представники громадськості втратили свою перевагу. Зокрема, група (комітет) з реалізації стратегій складалася переважно з представників органів місцевого самоврядування (міської ради та її виконавчих органів), які одночасно відповідали за виконання конкретних завдань, передбачених стратегією. «Зрозуміло, що в таких умовах неможливо забезпечити об'єктивний контроль, оскільки такий контролюючий орган більше виконує функції внутрішнього контролю і не може бути вважаний об'єктивним.

У найкращому випадку це забезпечує міську адміністрацію об'єктивною інформацією про реалізацію стратегії. Проте такий контроль позбавляє спільноту достовірної інформації і, отже, можливості своєчасно реагувати і, як зазначалося раніше, використовувати інструменти для впливу на реалізацію стратегії розвитку». [42]

З урахуванням цього, було б доцільно для громади створити незалежний від міської влади контрольний орган, який би перевіряв рішення Ради на їх відповідність стратегії розвитку, з метою забезпечення ефективного моніторингу. Тут можна було б використати термін «незалежний виконавчий комітет», який складався б з експертів з опозиції в міській раді та представників громадськості.

Такий контрольний орган також був би корисний для самої влади, оскільки він надавав би більш об'єктивну інформацію. Крім того, він міг би ініціювати звіти про реалізацію стратегії, а якщо рішення органів місцевого самоврядування суперечать стратегії, він мав право звернутися до суду з проханням припинити їх дію. Контроль за реалізацією Стратегії міського розвитку, організований муніципалітетом, забезпечить дотримання послідовності в діяльності органів місцевого самоврядування та досягнення поставлених цілей.

Проте, варто звернути увагу, що ефективність громадського контролю, заснованого на принципах самоврядування, залежатиме від ступеня зрілості та самоорганізації громади, а також її ставлення до методів саморегуляції у суспільних відносинах. Нарешті, досвід впровадження місцевого самоврядування свідчить про низьку ініціативність та самоорганізацію населення у справах свого муніципалітету. З цим уявленням складно сподіватися на високу ефективність контролю, навіть якщо він організований на принципах самоврядування. Часто відзначається, що наразі більшість громад навіть не знає про існування своєї стратегії розвитку через загальну байдужість.

Тому, Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України прийняли значну кількість нормативно-правових актів, які сприяють впровадженню



реформи децентралізації влади та формуванню стратегії розвитку новостворених територіальних громад.

### **1.3. Досвід реалізації стратегічного управління в органах самоврядування республіки Польща та Україні**

Стратегічне управління в органах місцевого самоврядування в Україні є важливим інструментом для досягнення мети сталого розвитку територій, забезпечення ефективного функціонування та покращення якості життя місцевого населення. Цей підхід полягає у визначенні довгострокових цілей та прийнятті стратегічних рішень, які сприятимуть досягненню цих цілей. «Одним з головних аспектів стратегічного управління є розробка та впровадження стратегій розвитку місцевих територій. Цей процес включає в себе аналіз сильних та слабких сторін місцевості, визначення перспективних напрямків розвитку, а також встановлення конкретних завдань та показників для оцінки результатів» [67].

Україна активно впроваджує стратегічне управління на всіх рівнях місцевого самоврядування, починаючи від селищ та сіл і закінчуючи містами і областями. Багато органів місцевого самоврядування залучають експертів, проводять консультації з громадськістю та розробляють стратегічні плани розвитку з метою впровадження стратегічних принципів. Стратегічне управління також включає моніторинг та оцінку результатів реалізації стратегій розвитку. Це дозволяє виявляти розриви між запланованими та досягнутими результатами, коригувати стратегічні цілі та заходи, а також забезпечувати відповідність стратегічного управління реальним потребам та умовам розвитку місцевості.

Застосування стратегічного управління в органах місцевого самоврядування в Україні має декілька переваг і потенційних користей:

- Довгострокове бачення: Стратегічне управління дозволяє органам місцевого самоврядування мати чітке бачення щодо розвитку своїх територій на довгострокову перспективу. Це допомагає орієнтуватись у завданнях і визначити пріоритети для досягнення розвиткових цілей.

- Координація дій: Стратегічне управління сприяє координації дій різних відділів і служб органів місцевого самоврядування. Це забезпечує взаємодію та співробітництво між різними секторами та спрямовує їх на досягнення спільних цілей.

- Орієнтація на результат: Стратегічне управління дозволяє оцінювати досягнення конкретних результатів та ефективність виконання стратегічних завдань. Це допомагає оцінити ефективність витрат та ресурсів, а також коригувати дії для досягнення найкращих результатів.

- «Участь громадськості: Стратегічне управління відкриває можливості для більшої участі громадськості у процесі прийняття стратегічних рішень. Це сприяє залученню громадян до розвитку своїх громад, підвищує рівень довіри та залученість громадськості до реалізації стратегій».[28]

Адаптація до змін: Стратегічне управління надає можливість органам місцевого самоврядування бути гнучкими та адаптуватись до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Залучення інвестицій: Стратегічне управління сприяє залученню інвестицій на місцеві території. Чітко сформульовані стратегічні цілі та плани розвитку створюють сприятливий інвестиційний клімат, забезпечують стабільність та передбачуваність для потенційних інвесторів.

Підвищення ефективності ресурсів: Стратегічне управління спрямоване на оптимізацію використання ресурсів органів місцевого самоврядування. Це допомагає підвищити ефективність функціонування та забезпечити раціональне використання бюджетних коштів та інших ресурсів.[36]

Підвищення якості життя громадян: Стратегічне управління націлене на поліпшення якості життя населення. Розробка та впровадження стратегій розвитку передбачає вирішення соціально-економічних проблем, забезпечення

доступу до високоякісних послуг, розвиток інфраструктури та соціального середовища.

Сприяння інноваційному розвитку: Стратегічне управління сприяє стимулюванню інноваційного розвитку на місцевому рівні. Впровадження стратегічних ініціатив та проектів сприяє розробці нових технологій, підтримці підприємництва та створенню умов для інноваційного підприємництва.

Зміцнення лідерства місцевих органів: Стратегічне управління допомагає органам місцевого самоврядування стати лідерами у своїх громадах.

Застосування стратегічного управління в органах місцевого самоврядування в Україні поширюється з кожним днем. Ось кілька реальних прикладів впровадження стратегічного управління на різних рівнях місцевого самоврядування в Україні:

Стратегічне планування міста Києва: Київська міська влада впровадила стратегічне планування з метою визначення пріоритетних напрямків розвитку міста. Був розроблений документ під назвою «Стратегія розвитку міста Києва до 2025 року», який містить конкретні цілі та завдання у сферах соціального розвитку, економіки, транспорту, інфраструктури та інших.

Стратегічний план розвитку Одеської області: Одеська обласна рада розробила та впровадила стратегічний план розвитку області на період до 2027 року. Цей план містить конкретні стратегічні цілі та заходи щодо розвитку економіки, туризму, інфраструктури, освіти та інших сфер з метою досягнення сталого розвитку області. [33]

Проект «Smart City Lviv» ("Розумне місто Львів"): Львівська міська рада запустила ініціативу «Smart City Lviv» ("Розумне місто Львів"), яка спрямована на впровадження інноваційних технологій та покращення якості життя мешканців. Проект передбачає застосування розумних рішень у сферах мобільності, енергоефективності, управління відходами та інших аспектах міського життя. [36]

Реалізація «Громадського бюджету»: Деякі місцеві громади впроваджують механізм «Громадського бюджету», який дає можливість

громадянам самостійно визначати пріоритетні проекти та розподіляти частину бюджету на їх реалізацію. Наприклад, у місті Вінниця було впроваджено «Громадський бюджет», де мешканці мають можливість голосувати за проекти у своєму районі та визначати їх фінансування.

Розвиток туризму на Закарпатті: Закарпатська обласна рада приділяє особливу увагу стратегічному розвитку туризму в регіоні. Були розроблені та впроваджені стратегічні ініціативи, спрямовані на залучення туристів, розвиток готельної галузі, створення інфраструктури для активного відпочинку та інші заходи, сприяють розвитку туристичного потенціалу області.

Ці приклади ілюструють застосування стратегічного управління в органах місцевого самоврядування в Україні. Завдяки цілеспрямованому плануванню та реалізації стратегічних заходів, місцеві органи самоврядування прагнуть досягти сталого розвитку, покращення якості життя громадян та привертання інвестицій на свої території.

Отже, стратегічне управління в органах місцевого самоврядування в Україні є інструментом, що дозволяє забезпечити довгострокове бачення розвитку, координацію дій, орієнтацію на досягнення результатів та залучення громадськості. Цей підхід сприяє покращенню якості життя громадян, залученню інвестицій, стимулюванню інновацій та ефективному використанню ресурсів. Реалізація конкретних стратегічних проектів у різних містах та областях України свідчить про поступове впровадження цього підходу в місцеве самоврядування та досягнення позитивних результатів.

У всіх країнах є території, які мають різні можливості для розвитку або мають значні географічні відмінності від решти країни. «Завдання кожної країни- надати своїм громадянам рівні можливості, гарантований рівень державних послуг і підтримувати єдність громадського простору перед обличчям територіальних відмінностей. Зниження збалансованості соціально – економічного розвитку територій і створення умов для міжрегіональної солідарності, оскільки взаєморозуміння-це угода про єдність і стабільність країни» [63].

У більшості європейських країн також існують деякі відмінності між їх окремими частинами. І це в цілому нормально, тому що райони, які більш населені і розташовані біля берегів морів, більш економічно розвинені, ніж гірські райони або території, де щільність населення значно нижче. «Великі міста створюють набагато більшу додану вартість, ніж сільські райони, тому розрив між міськими та сільськими районами незмінно досить значний. Крім того, у досить великих країнах є райони, де населення належить до національних меншин або має певні мовні, релігійні чи інші відмінності від основної частини населення. Така ситуація створює значну напруженість між регіонами або між деякими регіонами та національною державою в цілому» [31].

«Європейські країни в цілому приділяють велику увагу територіальному розвитку та створенню умов для єдності регіонів Європи, а також формуванню єдиної, згуртованої Європи. Ці завдання є пріоритетними для урядів європейських країн, регіональних адміністративних органів та адміністративних органів великих муніципалітетів» [64]. У великих містах існують райони, де структура населення, рівень доходів, рівень злочинності та особливості оточуючого середовища суттєво відрізняються, що змушує місцеву владу звертати особливу увагу на вирішення цих питань.

У березні 2010 року була прийнята нова європейська стратегія економічного розвитку на найближчі 10 років «Європа 2020: стратегія розумного, стійкого та інклюзивного зростання». Відповідно, в державах-членах ЄС були розроблені національні стратегії територіального розвитку, а на місцевому рівні – стратегії регіонального та міського розвитку. «У цих документах відображені не тільки пріоритети розвитку, пов'язані з підвищенням добробуту і прискоренням економічного зростання, раціональним використанням ресурсів і вирішенням соціальних проблем конкретної території. Для узгодження стратегічних напрямків розвитку конкретних територій з пріоритетами європейської та національної політики застосовується диференційований підхід до «стратегічних втручань» залежно від їх розміру,

чисельності населення, виробничого та ресурсного потенціалу» [77].

«Наприклад, для приведення регіональних стратегій (стратегій воєводств) у відповідність з Національним рівнем та врахування загальних тенденцій розвитку Міністерство регіонального розвитку Республіки Польща розробило методологічні рекомендації, які не тільки описують національну політику регіонального розвитку на найближчі кілька років, а й визначають обов'язкові компоненти стратегії, які включають в себе: «стратегічну екологічну оцінку» та «інформацію про результати громадських консультацій»» [28].

Територіальне самоврядування відіграє важливу роль у системі державного управління Республіки Польща. Воно охоплює муніципальний та повітовий рівні на місцевому рівні, а також Воєводський рівень на регіональному рівні, причому ці рівні не мають ієрархічних залежностей один від одного.

«Необхідно встановити рівноправну єдність діяльності державних і муніципальних органів управління в Польщі. Якщо для органів державної виконавчої влади характерне вертикальне підпорядкування, то органи територіального самоврядування всіх рівнів вільні як між собою, так і від органів державної виконавчої влади» [36]. Ця незалежність поєднується з регулярністю спільного вирішення територіальних проблем, що, в свою чергу, неминуче призводить до співпраці.

Основними принципами діяльності органів державного управління є субсидіарність - це надання максимальної компетенції державному органу, більшблизькому до громадян, дотримання унітарного характеру держави, тобто територіально-адміністративні одиниці діють в рамках закону, визначеного державою, мають ідентичний правовий статус і підлягають державному регулюванню. «Контроль з точки зору дотримання законодавства. А взаємодоповнюваність-це взаємозв'язок і взаємодоповнюваність влади. Також можна виділити принципи законності, децентралізації влади, демократії, колегіальності та прямого вибору представницьких органів, партнерства та

свободи об'єднання органів територіального самоврядування, судової та фінансової незалежності тощо» [29].

Основою територіального самоврядування в Польщі є муніципалітет, права якого щодо стратегічного розвитку території досить широкі. Муніципалітет виконує всі функції місцевого самоврядування, які не входять до компетенції інших органів територіального самоврядування. «Кожне з підрозділів територіального самоврядування має свою частку в доходах держави, яка відноситься до завдань, що відносяться до його юрисдикції. Ці доходи поділяються на власні, загальні субсидії та цільові субсидії з державного бюджету» [31]. Джерела такого доходу визначені в законодавстві і дають можливість розробляти власну стратегію розвитку.

Завдання місцевого самоврядування в Польщі поділяються на: власні завдання, які виконуються під їх власну відповідальність і за їх власний рахунок; делеговані завдання, які виконуються відповідно до Статуту або за погодженням з державними органами; доручені завдання, які виконуються на основі угоди з іншими органами самоврядування. «Основними обов'язками муніципалітету є: управління нерухомістю, охорона навколишнього середовища та управління водними ресурсами; технічне обслуговування муніципальних доріг, сайдингів, мостів та каналізаційних колекторів; управління дорожнім рухом; організація місцевого транспорту; охорона здоров'я, освіта, культура, житло; торгівля» [29].

«В європейських країнах існують три основні моделі місцевого самоврядування, що виникли в ході муніципальних реформ: англосаксонська, континентальна і змішана» [31].

**«Основні характеристики зазначених моделей місцевого самоуправління» [31]**

<b>Модель місцевого самоврядування</b>	<b>Країни, що використовують</b>	<b>Характеристика моделі</b>
Англосаксонська	Великобританія	Достатній рівень автономії місцевого самоврядування, виборність та контроль з боку населення. Нестача на місцях спеціальних державних уповноважених, на яких покладена функція контролю над органами місцевого самоврядування. Брак місцевих адміністрацій (органів державної влади на місцях)
Континентальна	Франція, Італія, Іспанія, Бельгія, Нідерланди, Польща, Болгарія	Поєднання прямого державного управління і місцевого самоврядування. Певна ієрархія системи управління, в якій місцеве самоврядування є ланкою в порівнянні з державною владою. Обмежена автономія місцевого самоврядування, наявність на місцях спеціальних державних уповноважених, які контролюють органи місцевого самоврядування
Змішана	Німеччина, Австрія	У деяких ланках місцевого самоврядування виборний орган може бути і ланкою муніципального управління, і представником державної адміністрації

Фактична взаємодія між центральними та місцевими органами влади, в рамках однієї й тієї ж моделі, має свої особливості, які визначаються законодавством, національними та релігійними особливостями. Незважаючи на наявність різних моделей місцевого самоврядування та національних особливостей у розподілі повноважень між місцевими та центральними органами влади, існують спільні риси, які характеризують процеси децентралізації в європейських країнах.

«Система місцевого самоврядування в Канаді визначається адміністративним поділом провінції. Наприклад, у провінції Британська



Колумбія муніципалітети поділяються на чотири типи: муніципалітети великих міст, малих міст, сіл та сільських округів. Принципи організації місцевого самоврядування в Канаді засновані на принципі розселення. При формуванні структури органів місцевого самоврядування принцип поділу влади не застосовується. Залежно від чисельності населення та інших факторів муніципалітети мають різну кількість об'єктів контролю, зазначених у муніципальному законі» [42].

Загалом канадська місцева адміністрація відноситься до англосаксонської системи зі своїми особливостями. Іншими словами, існує система самоврядування, в якій немає посадових осіб, що призначаються центральним урядом на рівні муніципалітетів і територіально-адміністративних підрозділів (округів, повітів і т.д.). «Управління здійснюється виборними органами місцевого населення. Тільки в двох північних округах існує система місцевого самоврядування. Тут федеральний уряд спільно з виборними представницькими органами призначає уповноважених представників, наділених значними повноваженнями» [76].

Організація місцевого самоврядування в Канаді є дуже різноманітною і складною для детальної систематизації. Навіть у межах одного регіону, який формується на основі подібних природних, економічних та історичних умов, часто неможливо виявити загальну закономірність.

На відміну від інших країн, в Канаді кожна провінція не має власної Конституції, оскільки конституційні питання регулюються на рівні федеральної конституції. Це дає більше гнучкості в рішеннях та швидкість реагування на поточні потреби. Однак, така ситуація може призвести до перегинів, оскільки зміни до федеральної конституції мають свої обмеження і залучають більше уваги громадськості порівняно зі звичайним законодавством. Закони провінцій визначають сферу діяльності місцевих органів влади і чітко встановлюють форму та структуру їх керівництва. Провінційна влада видає безліч адміністративних наказів і розпоряджень, обов'язкових для виконання місцевою владою, і призначають співробітників в деякі колегіальні органи, що

діють на місцевому рівні» [12]. Саме провінції є ініціаторами та лідерами реформ у структурі місцевого самоврядування та формування стратегій розвитку своїх територій.

Муніципальна влада відповідає за реалізацію діяльності в галузях, які можуть бути ефективно здійснені під місцевим контролем. Вони розробляють місцеву політику, працюють над підвищенням добробуту та соціального захисту населення на своїх територіях. Муніципальні ради у всіх провінціях мають право приймати рішення, затверджувати бюджети та встановлювати місцеві податки.

Основним форматом роботи органів місцевого самоврядування є засідання. Частота їх проведення може змінюватися в залежності від рівня організації. У вищих рівнях органів засідання проводяться рідше. При необхідності, згідно з вимогою уповноваженої посадової особи або за ініціативою виконавчого органу, можуть бути скликані позачергові засідання. На таких засіданнях, зазвичай, розглядаються лише питання, за якими було скликано депутатів.

В загальному, слід відзначити, що Канада розробила гнучкий і надійний механізм координації дій на всіх рівнях влади, який дозволяє враховувати різні місцеві особливості та умови при підготовці та реалізації стратегій.

Засновуючись на досвіді організації контролю за виконавською та службовою дисципліною в державних органах Польщі та Канади, було б доцільно створити в Україні необхідну основу для поліпшення відносин, підвищення обізнаності та відповідальності громадян і органів місцевого самоврядування щодо формування стратегій розвитку спільноти. Необхідно зробити крок у цьому напрямку.

## **Висновки до першого розділу**

Таким чином, основні функції виконуються взаємопов'язаними діями і перетворюються в конкретні результати. Основні результати стратегічного

управління можуть бути представлені у формі логічного ланцюжка стратегічних результатів: оцінка – прогноз – стратегія - стратегічний план – програма – проект – оцінка результатів.

Важливими результатами стратегічного управління є стратегія організації, її стратегічний потенціал і організаційна структура.

При плануванні стратегії територіальної громади виконуються додаткові функції, такі як складання бюджету, прогнозування та розробка стратегії. Прогноз базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх умов функціонування спільноти з метою прогнозування її потенціалу для розвитку та оцінки ризиків. Структурований прогноз допомагає розробити обґрунтований підхід до визначення стратегії територіальної громади.

Організація реалізації стратегічних планів допомагає прогнозувати формування майбутнього потенціалу спільноти, враховувати відповідність структури і системи управління, а також корпоративної культури обраної стратегії розвитку.

Координація дій департаменту з розробки та реалізації стратегії полягає у забезпеченні узгодженості стратегічних рішень на різних рівнях та цілей стратегій структурних підрозділів на найвищих адміністративних рівнях.

Щоб зробити стратегію активним інструментом для довгострокового територіального розвитку, який об'єднує спільноту, необхідно постійно відстежувати процес її реалізації, аналізувати отриману інформацію, вносити корективи і контролювати його виконання. Кожен процес моніторингу має базуватися на чітко визначених кількісних і якісних показниках. Такі показники повинні бути конкретними, зрозумілими, доступними і піддаються вимірюванню.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### **2.1.Опис методів та засобів стратегічного управління в органах місцевого самоврядування**

Сучасні методи та інструменти стратегічного управління в органах місцевого самоврядування містить широкий спектр підходів та інструментів, які допомагають органам місцевого самоврядування ефективно планувати, реалізовувати та управляти своїми стратегічними завданнями та цілями.

«Одним з основних інструментів є стратегічне планування, яке передбачає розробку довгострокової стратегії для місцевої громади. Цей процес включає визначення місії, цілей та стратегічних пріоритетів органу місцевого самоврядування. Для досягнення цих цілей використовуються такі методики, як SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз), PESTLE-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників) та інші. Ще одним важливим інструментом є балансова система показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє вимірювати та контролювати виконання стратегічних цілей. Ця система включає такі категорії показників, як фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та розвиток співробітників, що допомагає оцінювати ефективність стратегічних дій органу місцевого самоврядування». [76]

Такі методи, як громадські опитування, громадські слухання, фокус-групи та інші форми громадських консультацій, використовуються для забезпечення взаємодії та залучення громадськості до процесу стратегічного управління. Це сприяє залученню мешканців до процесу визначення

стратегічних пріоритетів і цілей органів місцевого самоврядування та забезпечує їх активну участь у прийнятті рішень. «Під місцевим управлінням розуміють організацію та діяльність місцевих органів, які призначаються центральною владою» [72].

Крім того, сучасні методи стратегічного управління використовують засоби електронного управління та інформаційних технологій. Наприклад, електронні системи моніторингу та звітності дозволяють збирати та аналізувати дані для досягнення стратегічних цілей. Для моделювання та прогнозування ефективності стратегічних рішень також використовуються спеціальні програмні засоби.

Важливо зазначити, що сучасні методи та інструменти стратегічного управління в органах місцевого самоврядування постійно вдосконалюються та адаптуються до мінливих умов та вимог сучасного суспільства. Наприклад, із впровадженням концепції сталого розвитку стратегічне управління місцевими громадами все більше спрямоване на забезпечення екологічної стійкості, соціальної справедливості та економічного процвітання.

«Однією зі сучасних методик стратегічного управління є дизайн-мислення (design thinking). Цей підхід базується на розумінні потреб та очікувань громадян і ставить їх у центр розробки стратегічних рішень. Застосовуючи дизайн-мислення, органи місцевого самоврядування проводять спостереження, інтерв'ю та спілкування з громадянами, щоб зрозуміти їхні проблеми та потреби. На основі цих відомостей розробляються інноваційні та громадські орієнтовані стратегії. Також у сучасних методиках стратегічного управління широко використовується аналітика даних. Збір, аналіз та інтерпретація даних дозволяють отримати об'єктивну інформацію про реалізацію стратегічних цілей та виявити можливі проблеми або тренди. Для аналізу даних використовуються спеціалізовані програмні засоби та методи, такі як дашборди, статистичні моделі та аналіз великих обсягів даних (Big Data)».[14]

Інструменти управління проектами також активно використовуються в сучасних методах стратегічного управління. Проекти дозволяють виконувати конкретні стратегічні завдання та досягати поставлених цілей. Використання методів та інструментів управління проектами. В. Визначте мету та обсяг проекту, призначення завдань, управління ресурсами та контроль, а також сприяйте успіху стратегічних ініціатив.

Насамкінець слід зазначити, що сучасні методи та інструменти стратегічного управління в місцевому самоврядуванні також включають цифрові технології та інноваційні підходи. Наприклад, електронний уряд дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, спрощує взаємодію з мешканцями та підвищує ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Це може включати послуги електронного подання заявок, онлайн-консультації, електронні звіти та системи моніторингу.

«Також використання штучного інтелекту, аналізу даних та автоматизованих систем допомагає виявляти тенденції, прогнозувати результати та приймати обґрунтовані рішення. Крім того, сучасні методики стратегічного управління враховують важливість участі громадськості та створення партнерств. Органи місцевого самоврядування встановлюють механізми для взаємодії з громадськими організаціями, бізнес-сектором та іншими зацікавленими сторонами. Це можуть бути регулярні зустрічі, робочі групи, публічні консультації та інші форми залучення громадськості до процесу прийняття стратегічних рішень». [40]

Останнім важливим аспектом сучасної практики стратегічного управління є постійна оцінка та коригування стратегії. Органи місцевого самоврядування використовують системи моніторингу та оцінки для перевірки стану досягнення встановлених цілей та ефективності стратегічних заходів. На основі цих оцінок у стратегію вносяться необхідні зміни та коригування, щоб переконатися, що вона відповідає обставинам, що змінюються. «Таким чином розв'язання питання залучення та використання людського полягає у

забезпеченні всебічного розвитку людських ресурсів на основі принципів, закладених у багатьох державних актах, програмах постановою тощо» [75].

Успішне впровадження сучасних методів та інструментів стратегічного управління вимагає від органів місцевого самоврядування відповідних людських компетенцій, навичок аналізу даних, інформаційних технологій та вміння працювати з громадськістю. Важливо зазначити, що Також важливо мати належну підтримку та ресурси для впровадження цих технологій, включаючи фінансову підтримку та доступ до необхідних технологій.

«Додатковою складовою сучасних методик та інструментів стратегічного управління в органах місцевого самоврядування є підхід, спрямований на створення стратегічних партнерств та мережевого співробітництва. Органи місцевого самоврядування розуміють, що вирішення складних проблем та досягнення стратегічних цілей вимагають спільних зусиль і співпраці з іншими організаціями, структурами та стейкхолдерами. Завдяки партнерствам та співробітництву можна об'єднати ресурси, експертизу та знання для ефективного розв'язання проблем і забезпечення успішної реалізації стратегій».[22]

Сучасні підходи до стратегічного управління в органах місцевого самоврядування все більше враховують принципи сталого розвитку та зеленого менеджменту. «Органи місцевого самоврядування враховують соціальні, економічні та екологічні аспекти в процесі формулювання та реалізації стратегій. Це може охоплювати впровадження енергоефективних заходів, збільшення використання відновлювальних джерел енергії, розвиток екологічно чистих інфраструктур, сприяння екологічним ініціативам та інші заходи, спрямовані на збереження навколишнього середовища та підвищення якості життя мешканців» [30].

Таким чином, сучасні методи та інструменти стратегічного управління в місцевому самоврядуванні включають такі елементи, як дизайн-мислення, аналіз даних, управління проектами, електронний уряд та участь громадськості.

Ці підходи спрямовані на планування, реалізацію та моніторинг стратегічних цілей органів місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності, забезпечення сталого розвитку та задоволення потреб населення.

## **2.2.Стан стратегічного планування в органах місцевого самоврядування на прикладі Бузької об'єднаної територіальної громади Миколаївської області**

«Загальна ситуація в Бузькій ОТГ є нетипово позитивною для сільських об'єднаних територіальних громад. Зрозуміло що залишаються проблеми, пов'язані з низьким рівнем економічного розвитку, зношеністю технічної інфраструктури та відсутністю окремих видів послуг (сепарування сміття або каналізація), але мешканці громади в цілому виявили високий рівень оцінки громади як місця для проживання, причому як в цілому, так і практично по всіх визначених напрямках (окрім розвитку економіки). Пов'язане це з низкою об'єктивних факторів, серед яких – компактне проживання мешканців (на території двох достатньо великих сіл), достатньо ефективна система надання публічних послуг, яка практично не потребує оптимізації і відповідає потребам громади (в першу чергу – освіта і культура) та згуртованість мешканців і високий рівень довіри до органу влади.Єдиною проблемною сферою, яка повністю отримала негативну оцінку з зазначенням високого рівня важливості для респондентів, стала сфера економіки (можливості для створення/розвитку власного бізнесу, підтримка бізнесу з боку громади). Це потребує визначення напрямку розвитку економічного потенціалу громади і забезпечення достатньої кількості робочих місць як одного з пріоритетних в Стратегії». [65]

У рамках опитування мешканці мали можливість вибрати з усіх послуг ті, які, на їхню думку, заслуговують особливої підтримки з боку



муніципалітету. Це питання є одним із найважливіших з точки зору подальшого стратегічного планування, оскільки дозволяє визначити бажаний напрямок майбутніх дій та виконання при створенні планів дій, які є частиною нашої стратегії розвитку громади. їх порядок.

Отже, найбільш важливими для мешканців є підтримка таких сфер представлених на рис. 2.1.,2.2.,2.3.:

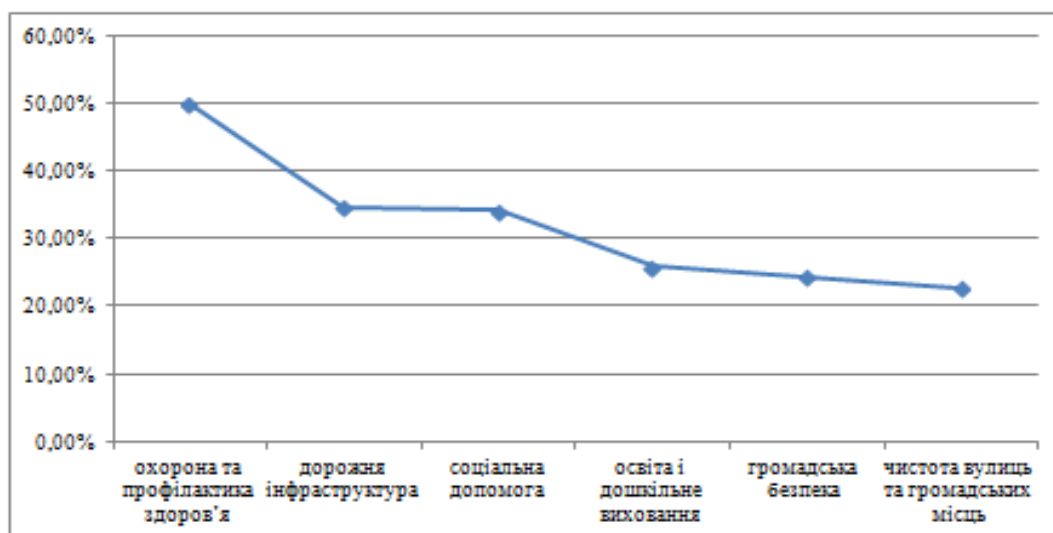


Рис.2.1. Соціально важливі сфери підтримки в Бузькій ТГ

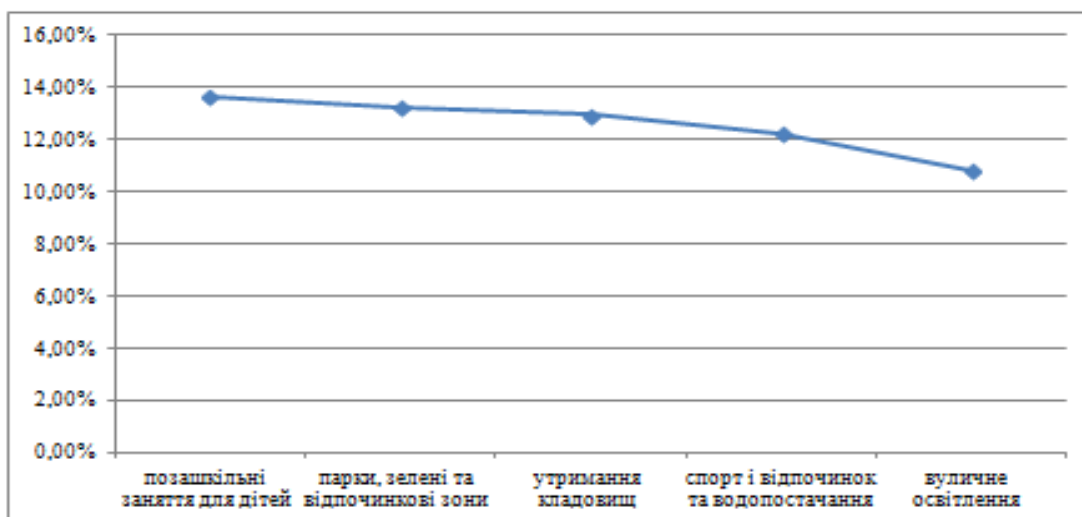


Рис.2.2. Середня оцінка важливості сфер в Бузькій ТГ

Третя група – найменш важливих напрямків для майбутньої підтримки з боку громади і до неї увійшли рис. 2.3.

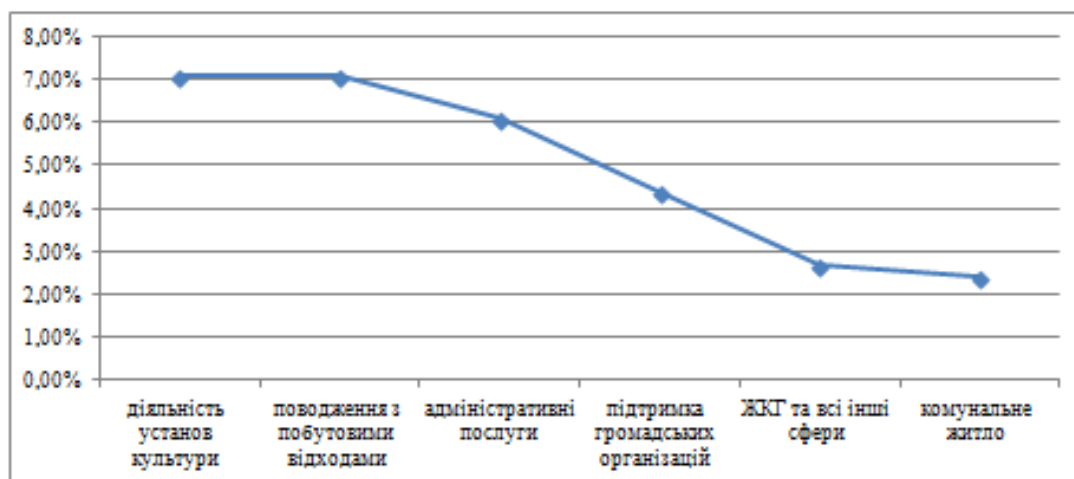


Рис. 2.3. Найменш важливих напрямків для майбутньої підтримки з боку громади

Як ви можете бачити з відповідей респондентів (показаних графічно на рис. 2.4.), першочерговими сферами, які отримали пріоритетну підтримку від спільноти та повинні бути включені до пріоритетних дій вашої стратегії, є: охорона здоров'я та профілактика, дорожня інфраструктура, соціальний захист, освіта та дошкільна освіта, громадська безпека та чистота вулиць і громадських місць.



Рис. 2.4. Пріоритетна підтримка послуг у різних сферах в Бузькій громаді

Після місяців інтенсивної роботи ми наближаємося до завершення процесу розробки Стратегії розвитку Бузької громади на 2018-2026 роки. Бузька ОТГ – одна з 25 українських об'єднаних територіальних громад, які отримали практичну підтримку в рамках другого раунду стратегічного планування участі в програмі ДОБРЕ. «Програма фінансується USAID (United States Agency for International Development - Агенція міжнародного розвитку США) та реалізується через міжнародний консорціум, лідером якого є Global Communities, одним з партнерів Фундація розвитку місцевої демократії (Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej - FRDL) з Польщі. Метою програми є зміцнення місцевого самоврядування в Україні, підтримка процесу демократизації, а також забезпечення умов розвитку місцевих громад. Діяльність проекту концентрується на різносторонній консультативній підтримці новостворених територіальних громад.» [43]

Після того, як два муніципалітети об'єдналися в один, органи влади в щойно об'єднаних муніципалітетах стикаються зі значними проблемами щодо самостійності, відповідальності та відповідності очікуванням суспільства. Крім побудови абсолютно нової системи управління, одним із першочергових завдань є формулювання стратегії діяльності, що має три основні характеристики рис.2.5.

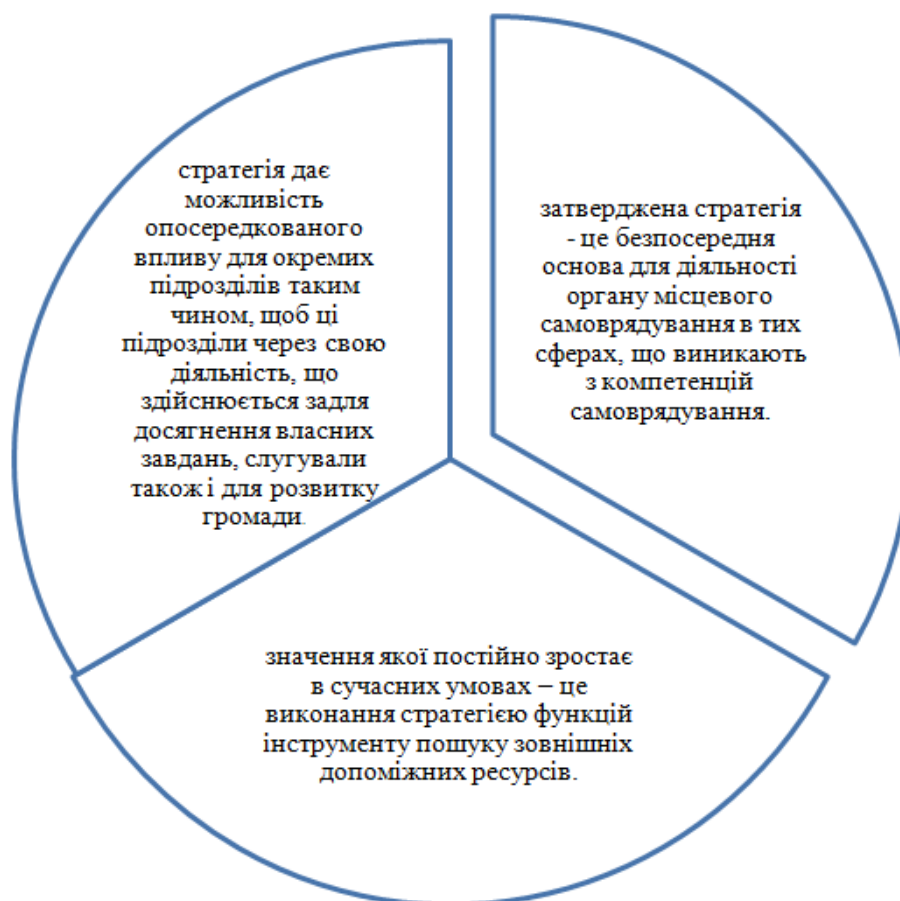


Рис. 2.5. Складові розробка стратегії діяльності

Процес формування стратегії мав характер участі та співробітництва команди представників місцевої громади, зокрема голови ради, секретаря виконавчого комітету ОТГ, секретаря ОТГ та депутатів. До нього входять працівники Ради, працівники кожного відділу управління ОТГ та інфраструктура, включаючи директорів та вчителів, представників поліції, студентів, підприємців та юристів. «Розроблена стратегія є документом з виразною і логічною побудовою. Вона організована на кількох рівнях; своєю структурою нагадує піраміду, верхівкою якої є бачення розвитку громади. Вона описує бажаний мешканцями вигляд громади в перспективі найближчих кільканадцяти років, тобто є так би мовити «фотографією» громади. Бачення відповідає на питання:

- Як ми уявляємо собі нашу громаду в перспективі кільканадцяти років? Як хочемо щоб вона виглядала?

- Що має відрізняти нас від сусідніх громад?
- Якої громади хочемо для наших дітей та онуків?» [65]

Далі виділяють нижчі рівні планування рис. 2.6.



Рис. 2.6. Рівні планування в стратегії Бузької громади

«Наступним після бачення рівнем планування є стратегічні цілі. Вони є безпосередніми похідними бачення – вони більш конкретно визначають напрямки розвитку громади, описані в баченні; в той самий час вони дозволяють зберегти чіткий поділ стратегії, згрупувати операційні цілі. Їх реалізація в прийнятій часовій перспективі (в даному документі – до 2026 року) повинна призвести до досягнення відповідного стану розвитку громади, окресленого в її баченні. В свою чергу, операційні (конкретні) цілі мають характер короткотерміновий (до 2021 року) і завдяки цьому їх можна визначити більш детально. Їх реалізація наближає громаду до досягнення стратегічних цілей» [65]. Операційні цілі групують заходи, які тематично зв'язані з окремими сферами життя, або діяльністю органу місцевого самоврядування.

Цілі діяльності сукупність тематичних заходів, що стосуються певних сфер життя чи діяльності місцевого самоврядування.

Заходи – це вже конкретні дії, які можна простіше виміряти під час впровадження стратегії.

Заходи в цьому документі були детально описані. Для кожної події було складено список необхідних даних рис. 2.7.

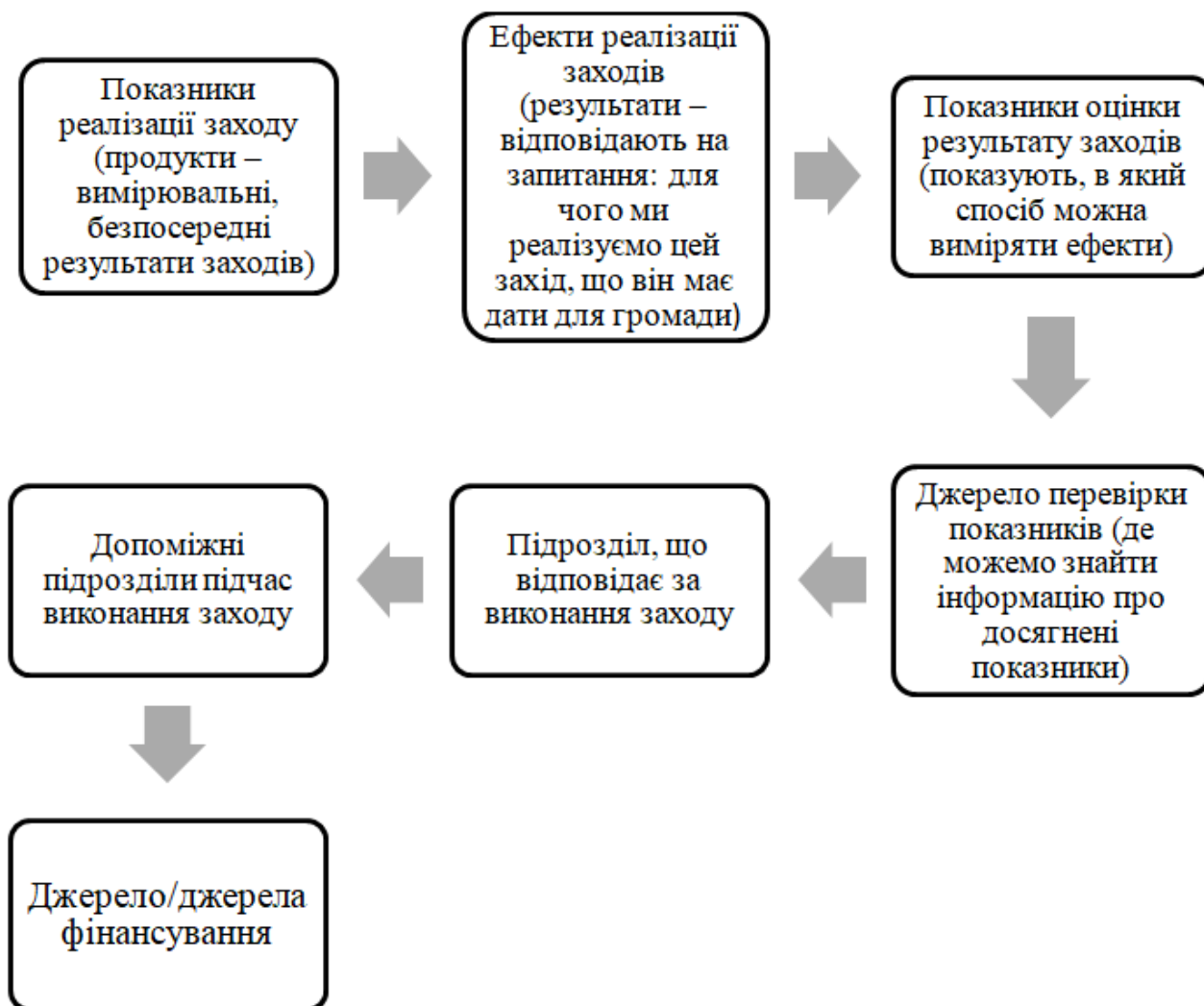


Рис. 2.7.Складові процесу виконання заходів стратегії Бузької ТГ

Індикатори ефективності стратегії є індикаторами ширшого впливу стратегії, досягнутих результатів і досягнутих внесків. Вони контролюються під час виконання заходів для оцінки прогресу в досягненні поставлених цілей. Вони також використовуються для вимірювання успіху. Індикатори впорядковують інформацію, окреслюючи взаємозв'язки між впливами, результатами, результатами та вхідними даними, а також визначають проблеми,

які виникають під час реалізації стратегії – проблеми, які можуть виникнути, становлять загрозу для досягнення заявлених цілей стратегії.

«Показники напрацьовано як по відношенню до кінцевих ефектів реалізації стратегії (оцінка впливу) так і по відношенню до окремих завдань, які будуть реалізовуватись в її рамках (оцінка доставлених /напрацьованих продуктів та їх результатів)» [65].

При роботі з усіма перерахованими вище елементами стратегії забезпечуються вимоги принципів стратегічного планування, включаючи чотири основні етапи функціонування. рис. 2.8.



Рис. 2.8. Етапи функціонування принципів стратегічного планування

Важливим елементом у підготовці стратегії розвитку є планування, але в той же час для успішної реалізації плану дій важливим аспектом є те, як він виконується. Оскільки більшість проблем з реалізацією стратегії часто виникають через неповне визначення цілей та заходів реалізації, тому в представленому документі розробники намагалися створити чіткий та відкритий план цілей та заходів, заходів, які спростять розуміння їх потреби.

Особлива увага приділяється опису окремих завдань, оскільки кінцевий «продукт» аналізу та консультацій, виведений безпосередньо з умов розвитку, а також зі Стратегічного напрямку, прийнятого для розвитку громади.

«Необхідно підкреслити, що стратегія є так званим «максимальним планом», що означає включення до неї всіх заходів, які мешканці хотіли б реалізувати в громаді до 2021 року – і якби так сталося, то повинні бути повністю забезпечені всі умови, зв'язані з отриманням власних коштів, зовнішніх коштів та використанням технічних та організаційних можливостей» [65].

На практиці цілі, зазначені в стратегії, ніколи не досягаються повністю в тому вигляді, в якому вони були спочатку заплановані, тому що під час реалізації стратегії, як місцеве самоврядування, так і довкілля країни все змінюється - нові концепції, виклики, очікування та зміни. виникають можливості, які можуть призвести до зміни або навіть скасування одних частин початкового плану, а на їх місці можуть з'явитися інші. «За гуманістичного підходу в центрі уваги знаходиться створення таких умов праці і такий її зміст, які унеможливають відчуження державного службовця від його трудової діяльності і від інших працівників» [75].

«Стратегічні цілі безпосередньо виникають з бачення та визначають напрямки розвитку громади, які вказані в баченні; в той самий час вони дозволяють зберегти чіткий поділ стратегії, згрупувати операційні цілі. Їх реалізація в прийнятій часовій перспективі (в даному документі – до 2026 року) повинна призвести до досягнення відповідного стану розвитку громади, окресленого в її баченні. В свою чергу, операційні (конкретні) цілі мають характер короткотерміновий (до 2021 року) і завдяки цьому їх можна визначити більш детально і їх реалізація наближає громаду до досягнення стратегічних цілей. Необхідно підкреслити, що реалізація всіх цілей буде вести до задоволення потреб всіх мешканців з дотриманням принципів рівності статей,



без дискримінації за віковою, соціальною, професійною, політичною приналежністю чи за місцем походження» [65].

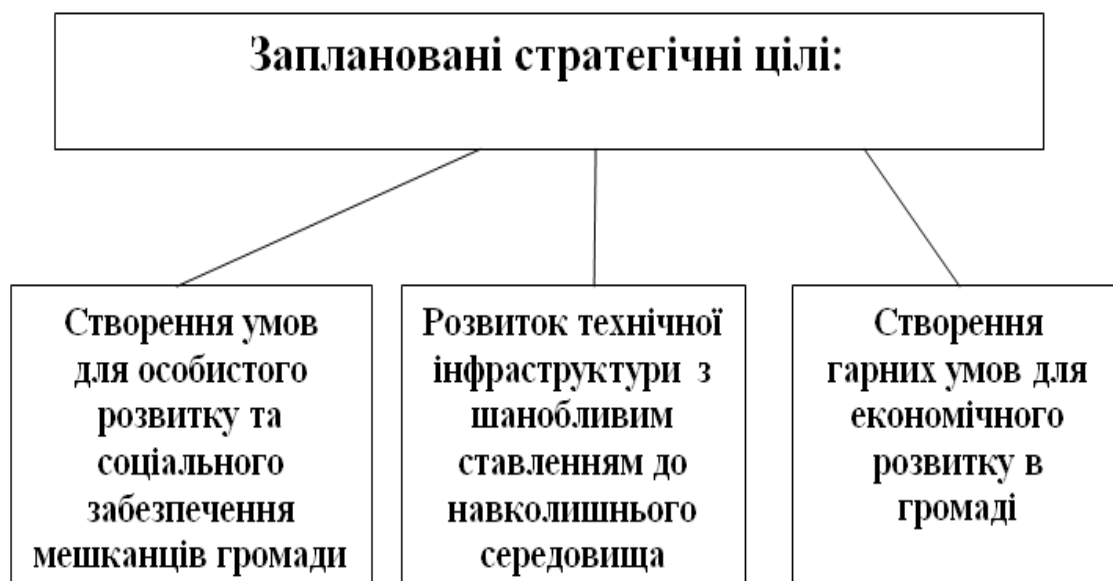


Рис. 2.9. Заплановані стратегічні цілі Бузької громади

«Нижче представлено список запланованих стратегічних та операційних цілей рис.2.9.:

Стратегічна ціль 1. Створення умов для особистого розвитку та соціального забезпечення мешканців громади;

Операційні цілі:

- 1.1. Покращення умов та якості роботи освітніх закладів;
- 1.2. Покращення умов та якості роботи закладів культури;
- 1.3. Розвиток спорту на території громади;
- 1.4. Надання якісної соціальної допомоги на території громади;
- 1.5. Забезпечення доступу до високої якості охорони здоров'я та пропаганда ведення здорового способу життя;
- 1.6. Організація роботи муніципальної варти;
- 1.7. Ефективне управління громадою та надання якісних адміністративних послуг;
- 1.8. Активізація мешканців і мешканок та внутрішня інтеграція громади;

Стратегічна ціль 2. Розвиток технічної інфраструктури з шанобливим ставленням до навколишнього середовища;

Операційні цілі:

2.1. Розбудова системи водопостачання;

2.2. Організація системи управління твердими побутовими відходами (ТПВ);

2.3. Розбудова транспортної інфраструктури на території громади;

Стратегічна ціль 3. Створення гарних умов для економічного розвитку в громаді;

Операційні цілі:

3.1. Виділення та оснащення інвестиційних ділянок;

3.2. Підтримка розвитку малого та середнього бізнесу, особливо в сферах агротуризму, виробництва та переробки с/г продукції» [65].

Крім того, що територіальне самоврядування є незалежним і самостійним органом у сфері стратегічного планування, положення стратегії розвитку громади мають відповідати стратегічним документам вищого рівня, таким як регіональний або національний, особливо у випадках, що включають елементи стратегії вищого рівня, які безпосередньо впливають на громади. У цьому розділі представлено, що бачення та стратегічні цілі громади відповідають умовам регіональної та української стратегій.

Спільна робота багатьох людей, залучених спочатку до детальної діагностики стану розвитку громади, а потім до формування стратегії розвитку, буде марною, якщо заходи, запропоновані в цьому документі, не будуть реалізовані. На жаль, після прийняття стратегії часто стають мертвими документами, на які більше ніколи не посилаються. Розробка та подальше затвердження стратегії міською радою є лише першим етапом циклу стратегічного управління муніципалітетом.

«Наступні етапи для досягнення запланованих цілей це:

- результативна і ефективна реалізація заходів;

- моніторинг впровадження стратегії та евалюація (оцінка) результатів реалізації заходів;

- можливі коректування плану та його актуалізація» [65].

Разом ці елементи повинні сформувати організаційну систему, належним чином схвалену радою або рішенням лідерів громади.

Реалізація положень стратегії, схваленої місцевими радами, потребує організації з такими обов'язками:

- ❖ розподіл завдань;
- ❖ контролювати прогрес реалізації;
- ❖ комплексне оцінювання;
- ❖ виправлення та додаткові введення;
- ❖ внести нові пропозиції в стратегію.

«У випадку Бузької ОТГ цим органом буде Група управління стратегією. За координацію роботи Групи буде відповідати його голова Групи. Жінки будуть складати не менше 50% особового складу Групи» [65].

Крім того, до цієї групи входять представники наступних груп:

- Молодь
- Люди похилого віку (вікова група 60+)
- Люди з обмеженими можливостями та/або люди з особливими потребами.

Крім того, до складу групи увійдуть представники місцевого самоврядування (посадовці органів виконавчої влади та організаційних підрозділів, народні депутати) та підприємці. Такі рішення покликані забезпечити врахування потреб зазначених груп під час впровадження та оновлення стратегії. Для забезпечення ефективної роботи групи планується, що група буде значно меншою, ніж Група стратегічного планування, максимум із 15 осіб.

«Підчас впровадження Стратегії до роботи також в різній мірі долучатимуться підрозділи та організації і установи, що визначені в плані

заходів як такі, що відповідають або допомагають в реалізації окремих заходів.

Голова Групи відповідатиме за:

- Збір та проведення засідань Групи;
- Представлення Групи перед радою ОТГ;
- Нагляд над впровадженням окремих завдань, у випадку реалізації яких долучатимуться інші;
- організації та установи, ніж підпорядковані громаді» [65].

Група є колегіальним органом, усі члени якої мають рівні права голосу та приймають рішення всенародним голосуванням (як правило, більшістю голосів).

Моніторинг означає процес регулярного збору та аналізу інформації, що має відношення до реалізації стратегії, що здійснюється під час реалізації стратегії. Вона має дати відповідь на питання, чи справді було виконано заплановане. Моніторинг – це свого роду сповіщення, яке повідомляє вам, коли ваше впровадження не відповідає плану.

«Стратегія повинна мати постійний плановий характер. Раз на 4 роки буде виконуватись її ґрунтовний перегляд та актуалізація одночасно з перенесенням горизонту програмування, тобто оформленням чергового плану заходів. Можливі коректування чи доповнення повинні виконуватись на підставі внутрішніх чи зовнішніх умов, що змінились. До стратегії необхідно вносити нові заходи, що виникають з нових можливостей, або визначених нових потреб» [65].

Група управління стратегією бере на себе роль координатора процесу оновлення стратегії. Вона збирає пропозиції щодо змін від керівників окремих організаційних чи структурних підрозділів ОМС, голови ради ОТГ та передає їх голові ОТГ. «Збільшення обсягу повноважень сільської ради за одночасного посилення впливу місцевих жителів на діяльність її виконавчих органів відповідає самоврядним традиціям українців, які здавна брали активну участь у

вирішенні громадських справ і сприяє згуртуванню громад» [72]. Особливо важливим джерелом інформації є такі соціологічні дослідження.

«В той же час, може виникнути ситуація, коли результатом моніторингу впровадження Стратегії, внутрішніх та зовнішніх умов, в яких відбулись зміни, може виникнути необхідність передчасної модифікації положень документу Стратегії, особливо щодо реалізації окремих завдань. За підготовку необхідних модифікацій програми відповідатиме Група, ка підчас регулярних засідань оцінюватиме необхідність та можливість внесення змін або коректувань. У випадку визначення їх необхідності, Група розробить відповідні зміни для представлення змін на найближчій сесії Ради» [65].

Головною метою підготовки та реалізації стратегії є чітке бачення забезпечення максимально комфортних умов життя, праці та відпочинку жителів муніципалітету. Реалізація стратегії має служити місцевому населенню, адже прийняті Радою ОТГ документи є не лише «порадником» у діяльності ОТГ, а тому про стратегічні моменти має бути поінформована широка громадськість. Органи місцевого самоврядування є не тільки органами місцевого самоврядування, але й мають функцію надання інформації мешканцям, і жителі повинні дізнатися, які заходи влада вживатиме в майбутньому.

Повна версія стратегії буде опублікована на офіційному сайті громади в окремій вкладці, присвяченій рішенням ради ОТГ, а основні моменти стратегії – на головній сторінці сайту громади та місцевих ЗМІ.

Також важливо систематично інформувати місцеве населення про прогрес у реалізації стратегії, переважно шляхом публікації щорічних інтегрованих звітів.

### **2.3. Підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування**

Нове покоління фахівців з питань розбудови правової демократичної соціальної держави, розвитку засад громадянського суспільства, інтеграції України до стандартів Європейського Союзу, проведення адміністративно-територіальних реформ, особливо в об'єднаній територіальній громаді та навчання керівників місцевого самоврядування.

«В процесі проведення реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні, не можна залишати по за увагою питання кадрового забезпечення та врегулювання всіх питань служби в органах представницької влади, відповідно завданням та цілям цих масштабних перетворень. На розгляді парламенту знаходиться низка законодавчих актів, які сприятимуть реформі. Серед них проект Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», внесений Кабінетом Міністрів України» [39]. Виходячи з цілей реформування місцевого самоврядування та децентралізації, цей документ визначає стратегічний напрямок кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

«Посадові особи місцевого самоврядування – основний ресурс органів місцевого самоврядування. Формування та розвиток компетентностей персоналу місцевого самоврядування надає позитивний вплив на їх професійний розвиток. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, посадові особи місцевого самоврядування підвищують результативність виконання покладених на них завдань та функцій» [58]. Здобуття нових знань у рамках професійної підготовки сприяє загальному інтелектуальному розвитку особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, підвищує впевненість у собі. Тому місцеві урядовці високо цінують можливості професійного розвитку в професії. Від професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування виграє суспільство в цілому, оскільки вони зможуть краще приймати кращі управлінські рішення

та продуктивніше їх виконувати.

«Головне місце у організації функціонування компетентнісного підходу до управління персоналом займає підготовка посадових осіб місцевого самоврядування. Основну роль у підготовці висококваліфікованих кадрів публічної служби займає Національна академія державного управління при Президентові України та її регіональні інститути» [53]. Основними напрямками підвищення кваліфікації та підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Національній академії державного управління та її установах на місцях, що належать до сфери управління Президента України представлено на рис. 2.10.

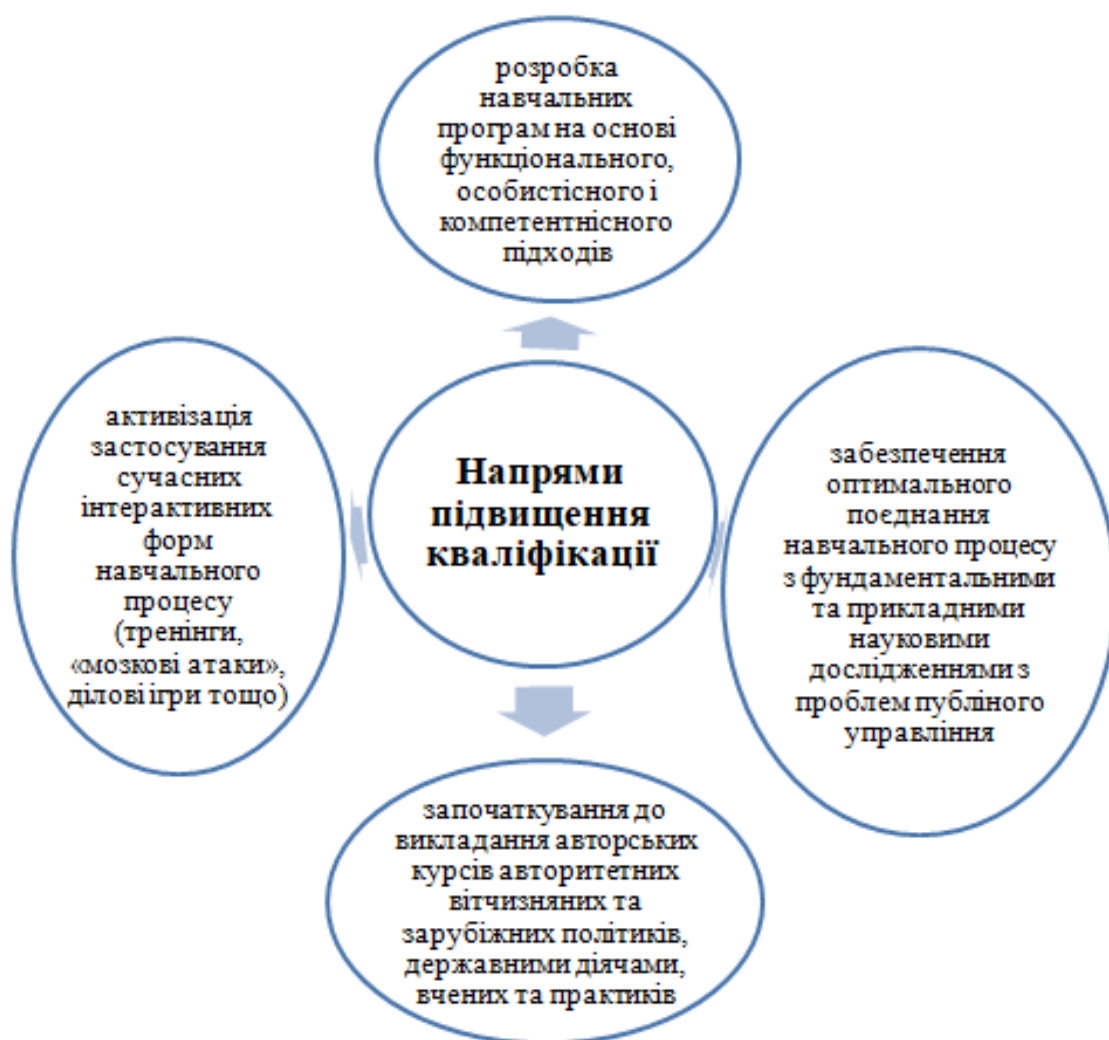


Рис. 2.10. Напрями підвищення кваліфікації у ЗВО України

«Управління розвитком компетентностей посадових осіб місцевого

самоврядування, як управління будь-яким процесом, передбачає реалізацію основних функцій: планування, організація, мотивація та контроль. За допомогою планування та організації суб'єкти управління компетентностями в органах місцевого самоврядування розробляють вимоги до ефективного виконання посадових обов'язків публічними службовцями – профілі компетентностей. Функція мотивації та оцінки дозволяють формувати прагнення посадової особи місцевого самоврядування до розвитку її компетентностей, досліджувати успіхи та винагороджувати дії посадової особи місцевого самоврядування щодо професійного розвитку» [27].

Для успішної реалізації процесу децентралізації та розвитку місцевого самоврядування до складу робочої групи необхідно залучити кращих фахівців місцевого самоврядування. Але для того, щоб залучити таких досвідчених фахівців, необхідно мати достатній досвід роботи в органах місцевого самоврядування і, як наслідок, тим, хто вже сформував професійну культуру певного менталітету, стереотипів і поведінки. З іншого боку, впровадження стратегічних змін вимагає нового підходу, який суттєво відрізняється від функціональної операційної діяльності. Навчання посадових осіб місцевого самоврядування їхнім професійним навичкам та спеціалістів місцевого самоврядування, які бажають повернутися на роботу після короткого терміну перебування на посаді, має стати основою систематичного підходу, заснованого на визначенні: ключових моментів; видів, принципів та змісту навчання, вимог до кваліфікації підготовлених спеціалістів. Забезпечення організаційної структури та ресурсів для навчального процесу в рамках програм підвищення кваліфікації магістратури державного управління.

«Основними принципами підготовки посадових осіб місцевого самоврядування є принципи фундаменталізації, індивідуалізації, спеціалізації» [59]. У напрямі стратегічного та інноваційного розвитку системи місцевого самоврядування, адже освіта формує набуття наукового мислення, внутрішнє прагнення особистості до саморозвитку, цілісно-методичну системоутворювальну здатність Основоположним є принцип



фундаментальної освіти. Ключові знання в таких сферах, як стратегія, інновації, управління проектами, управління ризиками, зміни та якість.

«Передумовою забезпечення цього принципу є створення нових навчальних дисциплін, якісно відмінних від традиційних за структурою, змістом і спрямованістю на формування нового стратегічного мислення та професійної культури слухачів. Передусім це стосується питань децентралізації влади та співробітництва територіальних громад та інших, які, у зв'язку із прийняттям відповідних законів України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 р. № 157-VIII» [49], «Про співробітництво територіальних громад» [54] на «цей час переважають, але при всій їх важливості, їх навчально-методичне забезпечення, у складі якого – «Методика формування спроможних територіальних громад» є недостатнім» [50].

Принцип спеціалізації в навчанні диктує, що співробітники набувають навичок для виконання конкретних функцій і ролей під час роботи в командах. Це пояснюється тим, що ці процеси охоплюють усі види інноваційної та орієнтованої на ризик діяльності (стратегічної, проектно-орієнтованої, реагування на кризу тощо), різні функціональні сфери місцевого самоврядування.

Програми та структурно-логічні навчальні плани мають відповідати вимогам підготовки необхідної кількості фахівців для подальшої роботи в модернізованих органах місцевого самоврядування. У процесі реформування місцевої автономії та децентралізації справді інноваційні проекти не народжуються один за одним. Тому завдання полягає не в тому, щоб підготувати велику кількість експертів, а в тому, щоб забезпечити їхню якість. Ті, хто пройшов навчання, мають отримати як базові теоретичні знання, так і практичні навички у сферах інноваційного менеджменту та управління проектами, розробки стратегій розвитку громад.

Для державних службовців об'єднаних муніципалітетів доцільно проходити онлайн-курси, особливо щодо організації та функціонування

муниципалітетів та організації роботи професійного персоналу.

Організований у рамках проекту «Сучасні підходи до управління на муниципальному рівні Союзу», онлайн-курс «Розбудова інститутів місцевого економічного розвитку місцевого самоврядування» підходить для посадових осіб місцевого самоврядування. Цей курс допоможе вам глибше зрозуміти доцільність створення інститутів економічного розвитку громади та механізми їх формування. Те, як організації функціонують і створюють стабільність, також пояснює їх роль у покращенні якості життя в громаді. Курс «Децентралізація в Україні – теорія та практика» призначений для керівників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, місцевих активістів та політичних діячів. Кожен, хто прагне майбутньої політичної кар'єри, балотується на виборах до місцевих рад і на посаду мера місцевого самоврядування. Він також охоплює тих, хто працює над впровадженням реформ у національних органах влади, установах, державних установах та проектах міжнародної технічної допомоги.

Одночасно, для виконання Розпорядження КМУ «Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [58] в територіальній громаді є доречним проведення тематичного семінару «Інструменти ефективного управління» як для власних професійних кадрів, так і залучених з інших ОТГ області.

На цьому семінарі буде розглянуто особливості менеджменту, лідерські якості, управлінські рішення, делегування повноважень, керувати командою, надавати відгуки, ефективні методи спілкування, активне слухання. Як психологічно впливати на людину, маніпуляції та захист від неї, таймінг.

Підвищення спроможності посадових осіб місцевого самоврядування відбувається не лише через навчання, а й через підвищення кваліфікації та самоосвіту. З впровадженням інтерактивних

освітніх технологій, які б «сприяли кращому орієнтуванню у специфіці професії та вимогах до особистості управлінця» [25], грає визначальну роль у цьому процесі.

Отже, використання різноманітних освітніх технологій у процесі становлення професіоналів місцевого самоврядування відкриває нові можливості для розвитку професійних компетенцій управлінців та забезпечує результативність та результативність діяльності місцевого самоврядування., стане одним із інструментів підведення вас до новий рівень. якісний рівень. Ефективність та результативність навчання персоналу, особливо у формі електронного навчання, підтверджується високою мотивацією учасників навчального процесу. Учасники – ті, кому це потрібно, кому цікаво, хто має бажання підвищувати свій рівень та навчатися професійно. майстерність. Як наслідок, кваліфікація працівників, які проходять таке навчання, відповідає нашим внутрішнім стандартам професійної діяльності.

## **Висновки до другого розділу**

1. Інструменти управління проектами також активно використовуються в сучасних методах стратегічного управління. Проекти дозволяють виконувати конкретні стратегічні завдання та досягати поставлених цілей. Використання методів та інструментів управління проектами. В. Визначте мету та обсяг проекту, призначення завдань, управління ресурсами та контроль, а також сприяйте успіху стратегічних ініціатив.

Насамкінець слід зазначити, що сучасні методи та інструменти стратегічного управління в місцевому самоврядуванні також включають цифрові технології та інноваційні підходи. Наприклад, електронний уряд дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, спрощує взаємодію з мешканцями та підвищує ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Це може включати послуги електронного подання заявок,

онлайн-консультації, електронні звіти та системи моніторингу.

2. Проаналізувавши стратегічні плани розвитку ТГ на прикладі Бузької ТГ визначили що головною метою підготовки та реалізації стратегії є чітке бачення забезпечення максимально комфортних умов життя, праці та відпочинку жителів муніципалітету. Реалізація стратегії має служити місцевому населенню, адже прийняті Радою ОТГ документи є не лише «порадником» у діяльності ОТГ, а тому про стратегічні моменти має бути поінформована широка громадськість. Органи місцевого самоврядування є не тільки органами місцевого самоврядування, але й мають функцію надання інформації мешканцям, і жителі повинні дізнатися, які заходи влада вживатиме в майбутньому.

3. Підвищення кваліфікації відповідальних за місцеве самоврядування для забезпечення сприятливого розвитку територіальних громад. Підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування здійснюється з метою оновлення та засвоєння здібностей, знань, навичок та вмінь виконувати необхідні завдання та функції для професійної діяльності, обслуговування органів місцевого самоврядування (навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; тематичні постійно діючі семінари; спеціалізовані короткострокові навчальні курси; тематичні короткострокові семінари, тренінги; стажування в органах, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном; самостійне навчання).

Сучасна система професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування має задовольняти потреби у професійному розвитку людини протягом усього життя. Це також сприятиме реалізації принципів доброго врядування на місцевому та регіональному рівнях. Саме це визначено в Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, керівників органів місцевого самоврядування, їх заступників та перших заступників, голів органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджених урядом та впроваджених в Україні.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, основні функції виконуються взаємопов'язаними діями і перетворюються в конкретні результати. Основні результати стратегічного управління можуть бути представлені у формі логічного ланцюжка стратегічних результатів: оцінка – прогноз – стратегія - стратегічний план – програма – проект – оцінка результатів.

Важливими результатами стратегічного управління є стратегія організації, її стратегічний потенціал і організаційна структура.

При плануванні стратегії територіальної громади виконуються додаткові функції, такі як складання бюджету, прогнозування та розробка стратегії. Прогноз базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх умов функціонування спільноти з метою прогнозування її потенціалу для розвитку та оцінки ризиків. Структурований прогноз допомагає розробити обґрунтований підхід до визначення стратегії територіальної громади.

Організація реалізації стратегічних планів допомагає прогнозувати формування майбутнього потенціалу спільноти, враховувати відповідність структури і системи управління, а також корпоративної культури обраної стратегії розвитку.

Координація дій департаменту з розробки та реалізації стратегії полягає у забезпеченні узгодженості стратегічних рішень на різних рівнях та цілей стратегій структурних підрозділів на найвищих адміністративних рівнях.

Щоб зробити стратегію активним інструментом для довгострокового територіального розвитку, який об'єднує спільноту, необхідно постійно відстежувати процес її реалізації, аналізувати отриману інформацію, вносити корективи і контролювати його виконання. Кожен процес моніторингу має базуватися на чітко визначених кількісних і якісних показниках. Такі показники повинні бути конкретними, зрозумілими, доступними і піддаються вимірюванню.

Інструменти управління проектами також активно використовуються в сучасних методах стратегічного управління. Проекти дозволяють виконувати

конкретні стратегічні завдання та досягати поставлених цілей. Використання методів та інструментів управління проектами. В. Визначте мету та обсяг проекту, призначення завдань, управління ресурсами та контроль, а також сприяйте успіху стратегічних ініціатив.

Насамкінець слід зазначити, що сучасні методи та інструменти стратегічного управління в місцевому самоврядуванні також включають цифрові технології та інноваційні підходи. Наприклад, електронний уряд дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, спрощує взаємодію з мешканцями та підвищує ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Це може включати послуги електронного подання заявок, онлайн-консультації, електронні звіти та системи моніторингу.

Проаналізувавши стратегічні плани розвитку ТГ на прикладі Бузької ТГ визначили що головною метою підготовки та реалізації стратегії є чітке бачення забезпечення максимально комфортних умов життя, праці та відпочинку жителів муніципалітету. Реалізація стратегії має служити місцевому населенню, адже прийняті Радою ОТГ документи є не лише «порадником» у діяльності ОТГ, а тому про стратегічні моменти має бути поінформована широка громадськість. Органи місцевого самоврядування є не тільки органами місцевого самоврядування, але й мають функцію надання інформації мешканцям, і жителі повинні дізнатися, які заходи влада вживатиме в майбутньому.

Підвищення кваліфікації відповідальних за місцеве самоврядування для забезпечення сприятливого розвитку територіальних громад. Підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування здійснюється з метою оновлення та засвоєння здібностей, знань, навичок та вмінь виконувати необхідні завдання та функції для професійної діяльності, обслуговування органів місцевого самоврядування (навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; тематичні постійно діючі семінари; спеціалізовані короткострокові навчальні курси; тематичні короткострокові семінари, тренінги; стажування в органах, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» та

«Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном; самостійне навчання.

Сучасна система професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування має задовольняти потреби у професійному розвитку людини протягом усього життя. Це також сприятиме реалізації принципів доброго врядування на місцевому та регіональному рівнях. Саме це визначено в Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, керівників органів місцевого самоврядування, їх заступників та перших заступників, голів органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджених урядом та впроваджених в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук]. К.: 2017. 121 с.
2. Берданова О. Оперативне планування стратегії територіального розвитку : практичний посібник / О. Берданова, Є. Фишко. К. : ТОВ «Софія-А». 2015. 48 с.
3. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : 2012. 88 с.
4. Берданова О.В. Стратегічне планування місцевого розвитку / О. В. Берданова, В.В. Вакуленко. К.: ТОВ «Софія-А». 2014. 88 с.
5. Бриль М. В. Вплив програмно-цільового підходу на сталість розвитку сільських територій. Вчені зап. Тавр. нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. № 1. Т. 29(68). С. 183-187.
6. Бюджетна система: підручник / на наук. ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. К.: Центр учбової літератури. 2012. 871 с.
7. Бюджетний кодекс України: закон України від 08. Лип. 2010 р. №2456, прийняти ВРУ у ред. Від 13 березня 2015 р.
8. Вербовська Л. С. Дев'ять нарисів з управління змінами : Навч. посіб. / Л. С. Вербовська, Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, Й. Ясінська / за заг. ред. проф. В. П. Петренка. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2018. 164 с.
9. Винницький Б. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / Б. Винницький, М. Лендшел, Ю. Ратейчак. К. : К.І.С., 2007. 120 с.
10. Гарасюк О. А. Визначення проблем та стратегія управління розвитком територій об'єднаних громад / О. А. Гарасюк, Є. В. Міщук, О. І. Рицко // Державне управління : удосконалення та розвиток : ел. наук. фах. вид.



2018. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/28.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/28.pdf)

11. Гудзь П. Нереалізований потенціал місцевого самоврядування / П. Гудзь, Г. Монастирський // Вісник Тернопіль нац. Економ. у-ту. 2008 (№ 4). С. 185-187.

12. Держава і громадське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: Навч.-метод. посіб./ В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерьова, А. Кудряченко. / За ред. В. Бебіка. К.: Леста, 2006. 248 с.

13. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 верес. 2016 р. № 688-р. Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249350402>.

14. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.09.2016 р. № 688-р Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2016-%D1%80>

15. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч.посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013 – 270 с.

16. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. «Центр учбової літератури», 201. 270 с.

17. Дрешпак В. М. Забезпечення діалогу органів публічної влади з територіальною громадою : теоретичні та прикладні аспекти / В. М. Дрешпак, Н. А. Липовська // Аспекти публічного управління. 2015. № 5-6. С. 57-65.

18. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування: теоретико-методологічний аспект: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006. 287 с.

19. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. док. і матеріалів : уклад. В. Тертичка. К. : Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. 437 с.

20. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ  
Режим доступу: <http://kyiv.fpsu.org.ua/index.php/sotsialnyi-dialoh/uhody-pro>

spivpratsiu/240- zarubizhnij-dosvid-provedennya-detsentralizatsijnikh-reform.

21. Кіреєва О. Б. Знання як визначальний ресурс суспільного розвитку: державноуправлінський аспект / О. Б. Кіреєва // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 4 (15). С. 22-32.

22. Конституція України Режим доступу:<http://zakon2.rada.gov.ua>.

23. Корень Н. В. Бюджетна децентралізація в Україні: результати реформи та пріоритети розвитку / Н. В. Корень // Стратегічні пріоритети: наук.-аналіт. зб. 2017. № 2. С. 81-88

24. Куренна Т. В. Тренінгові технології у професійній підготовці управлінських кадрів / Т. В. Куренна // Застосування інтерактивних технологій у галузі знань «Державне управління» : збірн. метод. матер. За результатами роботи Школи пед. майстерності ; за заг. ред. М. М. Белинської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської. К. : НАДУ, 2014. С. 124-130.

25. Куренна Т. В. Тренінгові технології у професійній підготовці управлінських кадрів / Т. В. Куренна // Застосування інтерактивних технологій у галузі знань «Державне управління» : збірн. метод. матер. За результатами роботи Школи пед. майстерності ; за заг. ред. М. М. Белинської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської. К. : НАДУ, 2015. С. 124-130.

26. Куц Ю.О., Решевець О. В. Територіальна громада: управління розвитком: монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків: теорія та практика. 2011. № 1. С. 3-10.

27. Кушнірова Г.П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. дис. ... канд. держ.упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Г.П.. Кушнірова ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2011. 20 с.

28. Лахижа М. Європеїзація публічної адміністрації: приклад Польщі // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління, 2008, №1, С. 85-89.

29. Лахижа М. Поняття «публічна влада» та «публічна адміністрація» у

законодавстві Республіки Польща // Університетські наукові записки. Часопис Хмельницького університету управління та права. Випуск 2/2008. Право-Економіка-Управління. С. 256-260.

30. Луніна І. Декларації та реалії бюджетної децентралізації / І. Луніна, Д. Серебрянська. – 2015. – Режим доступу: <https://dt.ua/finances/deklaraciyi-ta-realiyi-byudzhetnoyi-decentralizaciyi-abo-yakimi-naspravdi-ye-finansovi-povnovazhennya-miscevoyi-vladi-.html>

31. Майгер Б. Місцеве самоврядування Польщі та Україні: Вибрані юридичні проблеми, правовий стан на 1 жовтня 2006 р. Варшава: IDEE, 2006. С. 25

32. Макарова О.В. Державні соціальні програми: теоретичні аспекти, методика розробки та оцінки / О.В. Макарова. К.: Ліра, 2004. 243 С.

33. Мельник А. Ф. Державне та регіональне управління: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, О. П. Дудкіна. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 452 с.

34. Мельник А. Ф. Муніципальний менеджмент / навч. посіб. / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, О. П. Дудкіна; за ред. д.е.н. проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 416 с.

35. Мельник А. Ф. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський. Тернопіль: економічна думка, 2007. 476 с.

36. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

37. Методологія стратегічного планування розвитку ОТГ в Україні / Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». К.: 2016. 55 с.

38. Методологія стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні/Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». К.:2016. 53 с.

39. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 жовтня 2018 р. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>

40. Мущинська Н.Ю. Програмно-цільове управління як інструмент формування стратегії інноваційного розвитку регіонів / Н. Ю. Мущинська, А. В.Сивоконь // Ефективна економіка. №12. 2015.

41. Новий закон про службу в органах місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади Режим доступу: [http://derajrada.at.ua/news/novij\\_zakon\\_pro\\_sluzhbu\\_v\\_organakh\\_miscevogo\\_samovrjaduvannja\\_v\\_konteksti\\_decentralizaciji\\_vladi/2015-05-06-446](http://derajrada.at.ua/news/novij_zakon_pro_sluzhbu_v_organakh_miscevogo_samovrjaduvannja_v_konteksti_decentralizaciji_vladi/2015-05-06-446)

42. Осавелюк А.М. Канада: місцеве управління і самоврядність. Региональное управление и местное самоуправление. Х., 1995. С. 40–47.

43. Офіційний сайт Бузька сільська рада - Режим доступу: <https://buzkagromada.gov.ua/strategiya-stalogo-rozvitku-12-00-52-25-01-2019/>

44. Пітник М. Україна: курс на децентралізацію / М. Пітник // Місцеве самоврядування : зб. наук. пр. 2015. № 12. С. 4-7.

45. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. 67 с.

46. Планування соціально-економічного розвитку об'єднаних територій: навч. Посіб. / За ред. В.М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2011. 198 с.

47. Полонська Н.О. Забезпечення соціально-економічного розвитку регіону на основі використання програмно-цільового методу: автореф. дис. канд. Наук спец. 08.00.05 „Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка” /НАН України, Ради по вивченню продуктивних сил України. К, 2008. 22 с.

48. Про державні цільові програми: закон України Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>

49. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VII Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

50. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р.

№ 214 Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KP150214.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP150214.html).

51. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 р. № 75 Режим доступу: <http://www.zoda.gov.ua>.

52. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2016-2018 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 909-р Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

53. Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів, працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президентіві України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013 – 2018 роках стажування слухачів Національної академії. Режим доступу: <http://statusu.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/postanovi-kmukraini/print-65707.html>.

54. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1508-18>

55. Регіональне управління: підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ, 2014. 516 с.

56. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / [за ред. І. Санжаровського] К.: Вид-во «К.І.С.», 2008. 214 с

57. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І. К.: Видавництво К.І.С., 2008. 214 с.

58. Сергієнко Е. О. Розвиток громадянських компетентностей в Україні / Е. О. Сергієнко // Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком : матеріали VIII регіон. наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. С. 306-308.

59. Серьогін С. М. Теоретичні засади та основні напрями реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, // Аспекти публ. упр. Д. : Грані, 2015. № 4 (18) (квітень 2015) С. 111-120.

60. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: іноваційні підходи та інструменти / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук та ін. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

61. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): навч. посіб. / В. В. Толканов, М. М. Шкільняк, О. С. Врублевський [та інші]; за заг. Ред. В. В. Толканова, Т. В. Журавля. К. : Фенікс, 2016. 153 с.

62. Стратегічне планування та управління/ теорія і практика на прикладі Львівської області: методичне видання / [за ред. Е. Боньчак-Кухарчик]. Львів, 2007. 328 с.

63. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

64. Стратегія економічного і соціального розвитку України на 2004-2015 роки "Шляхом європейської інтеграції" / Кабінет Міністрів України. Офіційне видання. К.: Інформаційно-видавничий центр Держком) статусу України, 2004. 416 с.

65. Стратегія сталого розвитку Бузької об'єднаної територіальної громади на 2018-2026 роки - Режим доступу: <https://buzkagromada.gov.ua/strategiya-stalogo-rozvitku-12-00-52-25-01-2019/>

66. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник / В. В. Тертичка. Київ «К.І.С.», 2017. 930 с.

67. Ткачук А. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) // А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

68. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчальний посібник) / В. С. Толуб'як, Ю. Г. Королюк, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

69. Успішна територіальна громада: будуємо разом / Бриль М., Врублевський О., Данчева О., У 77 Сеїтосманов А., Чубаров Е. Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.

70. Чикаренко І. А. Управління інноваційним розвитком територіальних громад: деякі специфічні аспекти / І. А. Чикаренко // Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (24 жовтня – 24 листопада 2016 р., м. Дніпро). С. 257-262.

71. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті. Концептуальні аспекти : монограф. / Ю. П. Шаров. К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.

72. Штиршов О. М. Взаємодія елементів системи місцевого самоврядування на муніципальному рівні: зарубіжний досвід та національні особливості / О. М. Штиршов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Сер. : Державне управління. - 2014. - Т. 235, Вип. 223. - С. 133-138. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2014\\_235\\_223\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_235_223_25).

73. Штиршов О. М. Деякі аспекти взаємодії елементів системи місцевого самоврядування на рівні територіальної громади / О. М. Штиршов, С. В. Степаненко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. - 2014. - Т. 239, Вип. 237. - С. 145-150. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2014\\_239\\_237\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_239_237_26).

74. Штиршов О. М. Особливості функціонування статутів локальних громад країн Європейського Союзу / О. М. Штиршов, О. Тимченко // Наукові

праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. - 2017. - Т. 290, Вип. 278. - С. 120-124. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2017\\_290\\_278\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2017_290_278_20).

75. Штиршов О. М. Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління / О. М. Штиршов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Сер. : Державне управління. - 2013. - Т. 226, Вип. 214. - С. 114-117. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2013\\_226\\_214\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2013_226_214_24).

76. Яблонський Д. Організаційно-правові засади територіально-політичного устрою Канада // Актуальні проблеми державного управління Зб. наук. пр. / Редкол. С.М. Серьогін та ін. Д.: ДРІНУ НАДУ, 2008. Вип. 1 (31). 278 с.

77. Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів // О. Козлюк, М. Саїт-Аметов. К.: ПРООН, 2013. 70 с.

78. Decentralization: A Sampling of Definitions, Joint UNDP (United Nations Development Programme) – Government of Germany evaluation of the UNDP role in decentralization and local governance, at the United Nations Development Programme website, October 1999, p. 1, 3-6.

79. Shtyrov, O., & Hirzhev, A. (2019). Realizatsiia mekhanizmiv derzhavnoi pidtrymky rehionalnoho rozvytku na prykladi Mykolaivskoi oblasti [Implementation of state support mechanisms for regional development on the example of the Mykolaiv region]. Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development, (5), 645-668. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2019.05.09> [in Ukrainian]

80. Stephen K. Sanderson. Civilizations and World Systems: Studying WorldHistorical Change. – Rowman & Littlefield, 1995. – P. 118-119.

81. Yildiz Atasoy. Hegemonic Transitions, the State and Crisis in



Neoliberal Capitalism //Routledge Studies in Governance and Change in the Global Era. – Taylor & Francis US, 2009. –Vol. 7. – P. 65-67.